جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال



أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية

(دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

محمد أحمد موصللي

1434 هـ – 2013 م

جامعة حلب
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال



أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية

(دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

محمد أحمد موصللي

إشراف الدكتور

علي محمد جبلاق

المدرّس في قسم إدارة الأعمال

كلية الإقتصاد – جامعة حلب

1434 هـ – 2013 م

تصريح

أصرّح بأن هذه الدراسة "**أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية – دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب**" لم يسبق أن قُبل للحصول على أية, شهادة, وغير مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح

محمد أحمد موصللي

شهادة

نشهد بأنّ العمل المقدّم في هذه الرسالة هو نتيجة بحث علمي, قام به الطالب **محمد أحمد موصللي** بإشراف الدكتور **علي محمد جبلاق** المدّرس في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد – جامعة حلب, وأن أية مراجع ذُكرت في هذا العمل هي موثقة في نص هذه الرسالة.

المرشح	**المشرف**
محمد أحمد موصللي	**د. علي محمد جبلاق**

بسم الله الرحمن الرحيم

(قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)

الآية (32) – سورة البقرة

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

الآية (105)- سورة التوبة

صدق الله العظيم

لجنة المناقشة والحكم

الباحث: محمد أحمد موصللي

عنوان الرسالة:

أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية

(دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)

الدرجة: ماجستير في إدارة الأعمال

شُكِّلت لجنة المناقشة والحكم من السادة

الأستاذ الدكتور: محمد الخشروم .... رئيساً

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة حلب

الدكتور: علي جبلاق .... مشرفاً

المدرّس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة حلب

الدكتور: أكثم مبيض .... عضواً

المدرّس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة حلب

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى على توفيقه لي في إتمام هذه الدراسة

كما يتقدم الباحث بالشكر والامتنان والتقدير إلى كل من:

الدكتور علي جبلاق لتفضله بالاشراف على هذه الرسالة ودعمه علمياً ومعنوياً, ولما بذله من وقت وجهد في متابعة عمل الباحث, وتقديمه الأراء والتوجيهات القيمة, ما كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل, فلسيادته أسمى آيات الشكر والامتنان والاعتراف بالجميل جزاه الله عني كل خير.

الأستاذ الدكتور محمد الخشروم والدكتور أكثم المبيض, أعضاء لجنة الحكم الأفاضل لتفضلم بقبول قراءة الرسالة والحكم عليها.

الدكتورة نور عدل والدكتورة أولجا شربتجي أعضاء لجنة القراءة الأولية لتفضلهم بقبول قراءة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيّمة.

عمادة كلية الإقتصاد – جامعة حلب وأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين فيها.

كما يتوجه الباحث بالشكر إلى كل من ساعد في إنجاز الدراسة الميدانية من المدراء العاملين في الفنادق عينة الدراسة.

الباحث

محمد أحمد موصللي

الإهداء

إلى من بعثه الله رحمة وهداية ونوراً للعالمين

سيدنا محمد

(صلى الله عليه وسلم)

إلى نبعٍ من الحب وبحرٍ من العطاء

إلى من سهر على راحتي وفضلني على نفسه

إلى من أنار دروبي وسهل علي المحن

إلى من لا أستطيع ردَّ جميلهم طوال حياتي

أمي وأبي

إلى تاريخي، حاضري، مستقبلي وزماني

إلى ملاذي، نبض قلبي، ضوء عيني، منارتي وريّاني

زوجتي

إلى أرضٍ من الحنان وسماءٍ من الطيبة

أختي

إلى من تسري دماؤهم في عروقي

أخوتي

إلى رفاق الدرب المخلصين

أصدقائي

أهدي عملي المتواضع

المستخلص

عنوان الرسالة: أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية – دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الذكاء العاطفي, وأثرها في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية في الفنادق (ذات الأربع والخمس نجوم) التابعة لمديرية السياحة في مدينة حلب.

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تعدادها (61) مديراً يعملون في (7) فنادق, (فندقين من فئة الخمس نجوم وخمسة فنادق من فئة الأربع نجوم), حيث تم تصميم استبيان خاص وزِّع على أفراد العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) في أداء المديرين.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف, فهم العواطف), ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) في نمط القيادة التحويلية.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف, إدارة العواطف, التواصل), ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (فهم العواطف, التعاطف) في نمط القيادة التبادلية.
- عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في (إدراك المديرين للعواطف, فهم المديرين للعواطف, إدارة المديرين للعواطف, قدرة المديرين على التعاطف) تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية, ووجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التواصل تعود للاختلاف في (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي) وعدم وجود الاختلافات بالنسبة للمستوى الوظيفي.
- عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في (أداء المديرين, اعتماد المديرين على نمط القيادة التبادلية) تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية, وكذلك عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين على نمط القيادة التحويلية تعود للاختلاف في (الجنس, سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي), ووجود هذه الاختلافات بالنسبة للمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي, الذكاء الانفعالي, الأداء, أنماط القيادة, القيادة التبادلية, القيادة التحويلية, الفنادق.

قائمة المحتويات Table of contents

قائمة الجداول list of table

قائمة الأشكال List of Figures

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1- مقدمة الدراسة
2- مشكلة الدراسة
3- أهداف الدراسة
4- الدراسات السابقة
5- متغيرات الدراسة
6- فرضيات الدراسة
7- أهمية الدراسة
8- مجتمع وعينة الدراسة
9- منهج الدراسة
10- حدود الدراسة
11- مصطلحات الدراسة

1- مقدمة الدراسة:

إن حدوث العديد من التغيرات والتسارع الرهيب في الاكتشافات وتطبيقاتها والتقدم التكنولوجي، وتقادم المهارات البشرية والأساليب والنظم الإدارية بسرعةٍ هائلةٍ، بالإضافة لوجود ظاهرة فقدان استقرار النظم الاقتصادية, قد انعكست على حياة المنظمات فباتت تعيش حياةً جديدة تتغير فيها المعرفة والأفكار، والقيم، والثقافة، والنظم، وحتى طبيعة هذه المنظمات، مما أدى لحدوث تغيرات في بيئة العمل وفي سلوكيات العاملين، والذي أدى بالضرورة لوجود جيل جديد من المديرين والقادة الفاعلين والقادرين على قيادة منظماتهم نحو مستقبلٍ أفضل.

كما أن هذه التغيرات أوجبت أن يكون هناك سعي دائم لفهم مهارات وقدرات القائد المتميز، وكيفية صناعة هذا النوع من القادة, ولذلك كان لابد من تغيير سياسات اختيار وتعيين وتدريب وتنمية القادة بالمنظمات، لأن مجموعة مهارات القائد الناجح قد تغيرت، وأمسى القائد الناجح من يستطيع جذب العاملين وخاصة المهرة، والاحتفاظ بهم، وتفجير روح الحماسة والالتزام وحب العمل فيهم، ومن يشكل لهم قدوةً حقيقيةً في تمثيل مستقبل المنظمة.

ولأن القيادة الإدارية هي قضية محورية في أي منظمة وفي جميع مستوياتها التنظيمية، توجه اهتمام الباحثين نحو بحث علاقة القيادة بالعديد من العوامل لفهم طبيعتها ومقوماتها، ومن المفاهيم الجديدة التي أخذت بالظهور في مجال السلوك الإنساني مؤخراً مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)، الذي بدأ يستحوذ على اهتمام الباحثين والممارسين لعلم الإدارة، وقد اعتبر هذا المفهوم ومنذ ظهوره متغيراً مهماً للتنبؤ بالنجاح المهني والشخصي للأفراد، وظهر أن القيادة الناجحة والفعّالة تتطلب ليس فقط معرفةً فنيةً وفكريةً بل تتطلب أيضاً ذكاءً عاطفياً.

كما أن موضوع الذكاء العاطفي من الموضوعات الحديثة في علم النفس ولذلك فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين لدراسته والكشف عن ماهيته وعلاقته بالعديد من المتغيرات وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تفسره وتفسر أبعاده وبنيته، وهذا ما أدى أيضاً إلى وجود عددٍ من التعريفات لهذا المفهوم، تشترك جميعها بكونها القدرة على معرفة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين، لتحفيز الذات، وإدارة هذه العواطف في العلاقات مع الآخرين، واستخدام هذه القدرة لترشيد الأفكار والسلوك في الحياة الاجتماعية والمهنية. واستناداً لذلك فإن الأفراد الأذكياء عاطفياً هم أكثر قدرة على التوافق مع التغيرات التي تحدث في بيئاتهم، وأكثر قدرة على النجاح في العلاقات الشخصية وبناء شبكات دعمٍ اجتماعيةٍ مقارنةً بالأفراد منخفضي الذكاء العاطفي.

ويعتبر (Goleman, 1998)[1] أن الذكاء العاطفي والقيادة مفهومان متلازمان، حيث يمكن أن يتلقى الفرد تدريباً على مستوى عالٍ جداً، وأن يتعلم تقنيات ومهارات متعددة في التحليل، وأن يتم تزويده بأعدادٍ كبيرةٍ من الأفكار، ولكن بدون الذكاء العاطفي لن يكون قائداً جيداً؛ فالفرد ذو الذكاء العاطفي

---

[1] Duckett. H, McFarlane. E, (2003), "Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing", **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol.24, No.6, pp:311-312.

المرتفع يمتلك القدرة على فهم ذاته وفهم الآخرين، والتكيف مع سلوكيات البيئة المحيطة، كما أنه يمتلك كفاءات اجتماعية وشخصية يمكن توجيهها نحو نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، مع التأكيد على تحفيز الآخرين والتأثير بهم، ويرى البعض أن المنظمات التي يرتفع الذكاء العاطفي بين أعضائها يزيد فيها التعاون بين العاملين، والتحفيز، والإنتاجية، وتزداد الأرباح.

كما يرى (Goleman, 1998)[2] أن الذكاء العاطفي يكون ضرورياً لنجاح القيادة، وأن هناك مجموعة من الأسباب التي تبرر أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي يكونون أكثر فاعليةً ونجاحاً في تطبيق النظريات القيادية حيث:

- إن القادة الذين يعرفون ويديرون عواطفهم ويقومون برقابةٍ ذاتيةٍ، ويؤجلون إشباع رغباتهم وحاجاتهم يمكنهم زيادة ثقة المرؤوسين بهم وزيادة احترامهم لهم، وهذا يتفق مع جوهر تأثير القدوة (الكاريزما).
- استناداً للتأكيد على فهم عواطف الآخرين، يكون القادة ذوو الذكاء العاطفي المرتفع أكثر قدرة على فهم تصور وإدراك توقعات المرؤوسين، والتي تزداد لتصبح سمة مميزة للدفع والإلهام.
- مع تأكيد مفهوم الذكاء العاطفي على مفهوم التعاطف والقدرة على إدارة العلاقات بشكلٍ إيجابي، يكون قادة الذكاء العاطفي أكثر قدرة في فهم احتياجات المرؤوسين والتفاعل معها، وبالتالي تلبية الاهتمامات الفردية.

2- مشكلة الدراسة:

تتجلى مشكلة الدراسة في إهمال الكثير من المديرين لأهمية الذكاء العاطفي في عملهم إضافة لوجود اختلافات لدى القادة والمديرين في مستوى مهارات الذكاء العاطفي, مما قد يؤثر على النجاح في العمل وعلى القرارات المتخذة من قبلهم وغيرها, فانخفاض مستوى الذكاء العاطفي قد يؤدي إلى انخفاض قدرة المديرين على اتخاذ قرارات صحيحة وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم الذي من الممكن أن يؤدي إلى فشلهم، فغالبية المنظمات التي تختار أفرادها على أساس قدراتهم العقلية فقط تنتهي بطردهم على أساس مشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء العاطفي، وهذا ما لاحظه (Goleman, 1995)[3] "أن من أكثر أسباب التسريح أو الفصل أو الإرغام على الاستقالة ترجع لمشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء العاطفي مثل التصلب، والتعامل الفظ مع الآخرين، وعدم القدرة على ضبط النفس، والأحلام غير الواقعية، وضعف المهارات الاجتماعية والفشل في بناء شبكة اجتماعية", كما أن وجود اختلافات في مستوى مهارات الذكاء العاطفي لدى المديرين والقادة قد يؤثر على الأنماط الإدارية المتبعة من قبلهم واختيارهم نمط قيادي غير مناسب في منظماتهم.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي الرئيسي:

ما أثر الذكاء العاطفي في مستوى أداء المديرين وفي أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الفنادق عينة الدراسة؟

---

[2] Ibid, p.312.

[3] Goleman. D, (1995), "**Emotional Intelligence**", New York, Bantan Books.

وينبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الفنادق عينة الدراسة؟

2- ما هو مستوى الأداء الحالي لدى المديرين في الفنادق عينة الدراسة؟

3- ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة في الفنادق عينة الدراسة؟

4- ما هو أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة؟

5- ما هو أثر الذكاء العاطفي في كل نمط من أنماط القيادة الإدارية السائدة في الفنادق عينة الدراسة؟

6- هل يختلف أثر الذكاء العاطفي في مستوى أداء المديرين باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس أو عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي أو المستوى الوظيفي)؟

7- هل يختلف أثر الذكاء العاطفي في كل نمط من أنماط القيادة الإدارية باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس أو عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي أو المستوى الوظيفي)؟

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الفنادق عينة الدراسة.
2. التعرف على مستوى الأداء الحالي لدى المديرين في الفنادق عينة الدراسة.
3. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الفنادق عينة الدراسة.
4. التعرف على أثر الذكاء العاطفي في مستوى الأداء لدى المديرين في الفنادق عينة الدراسة.
5. التعرف على أثر الذكاء العاطفي في كل نمط من أنماط القيادة الإدارية لدى المديرين في الفنادق عينة الدراسة.
6. معرفة فيما إذا كان أثر الذكاء العاطفي في مستوى أداء المديرين يختلف باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس أو عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي أو المستوى الوظيفي).
7. معرفة فيما إذا كان أثر الذكاء العاطفي في كل نمط من أنماط القيادة الإدارية يختلف باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس أو عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي أو المستوى الوظيفي).

4- الدراسات السابقة:

4-1 الدراسات العربية:

4-1-1 دراسة (سهاد المللي, 2010)[4]:

الهدف: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التحصيل الدراسي والذكاء العاطفي للطلبة الموهوبين والطلبة العاديين لدى كل من الذكور والإناث.

[4] سهاد المللي, (2010), "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين: دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدارس المتفوقين والعاديين في مدينة دمشق", **مجلة جامعة دمشق**, المجلد 26, العدد الثالث.

التطبيق: وقد تكونت العينة الكلية لهذه الدراسة من 293 طالباً وطالبة مقسمة إلى 47 طالباً لحساب الصدق والثبات في الدراسة الاستطلاعية، و 246 طالباً للعينة الأساسية في الدراسة الميدانية، ومنهم 85طالباً وطالبة من المتفوقين (59 ذكور و 26 إناث) اختيروا من الصف الأول الثانوي في مدارس المتفوقين في مدينة دمشق، و 161 طالباً وطالبة منهم (101 ذكور و 60 إناث) من الطلبة العاديين اختيروا بالطريقة العشوائية من الصف الأول الثانوي في مدارس مدينة دمشق . واستخدم مقياس Bar– On المطور للشباب.

النتائج: وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي لدى الطلبة العاديين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي لدى الطلبة الذكور العاديين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي لدى الطالبات الإناث العاديات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي لدى الطالبات الإناث المتفوقات.

4-1-2 دراسة (نافز احمد عبد بقيعي, 2010)[5]:

الهدف: هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الذكاء العاطفي, ومستوى الاحتراق النفسي, وأنماط الشخصية السائدة لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى العاملين في منطقة إربد التعليمية التابعة لوكالة الغوث الدولية. كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من أنماط الشخصية والاحتراق النفسي, ومدى اختلاف هذه العلاقة باختلاف الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

التطبيق: تكونت عينة الدراسة من (122) معلماً ومعلمة, تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أصل (231) معلماً ومعلمة يمثلون مجتمع الدراسة.

النتائج: وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي, وانخفاض مستوى الاحتراق النفسي, وسيادة نمط الشخصية الانبساطية لدى أفراد العينة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي ونمط الشخصية الانبساطية, وعدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي والاحتراق النفسي. وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً في العلاقة بين الذكاء العاطفي والاحتراق النفسي تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي, وبين الذكاء العاطفي وأنماط الشخصية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة.

[5] نافز أحمد عبد بقيعي, (2010), "**الذكاء الانفعالي وعلاقته بأنماط الشخصية والاحتراق النفسي لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى**", كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية/وكالة الغوث الدولية, عمان.

4-1-3 دراسة (دينا الجبهان, 2009)(8):

الهـدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لديهم, وشملت الدراسة عينة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشغلون وظائف مديرين أو مسؤولين ومشرفين, بلغ تعدادها (286) مديراً ومسؤولاً.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن متوسط مستوى الأداء أدنى من مستوى المتوسط النظري للمقياس.
- أن الفرق حقيقي حيث كانت قيمة (ت) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).
- وجود علاقة طردية موجبة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

4-1-4 دراسة (عبد الحميد الخليل, 2005)(9):

الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية في القطاع الحكومي في في مدينة القاهرة, وشملت الدراسة فئات المدير العام والفئة العالية والممتازة الجهاز في الإداري والإدارة المحلية والهيئات الخدمية والهيئات الاقتصادية في جمهورية مصر العربية في مدينة القاهرة, وشملت الدراسة 300 قائد إداري من المتدربين في مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القيادات الإدارية تعاني من ضعف مهارات الذكاء العاطفي الأمر الذي انعكس على ضعف معظم أبعاد أداء القيادة.
- يؤثر الذكاء العاطفي بشكل معنوي ومباشر في أداء القيادات الإدارية بشكل يفوق تأثيره في الرضا الوظيفي، ولكنه لا يؤثر في الالتزام التنظيمي إلا من خلال الرضا الوظيفي.
- لا يؤثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بشكل مباشر في أداء القيادة وإنما التأثير ناتج عن التفاعل بين كل من هذين المتغيرين ومهارات الذكاء العاطفي.
- يفوق تأثير الذكاء العاطفي في أداء القيادات الإدارية تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والخبرة والعمر والجنس والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي في أداء تلك القيادات.

4-2 الدراسات الأجنبية:

4-2-1 دراسة (Gurol et al, 2010)[6]:

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الذكاء العاطفي للمعلمين وبين كفاءتهم الذاتية قبل الخدمة. كما قامت بدراسة الاختلافات بين المعلمين في الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية من حيث الجنس.

---

[6] Gurol. A, ozercan. M. G, Yalcin. H, (2010), "**A comparative analysis of pre-service teachers' perceptions of self efficacy and emotional intelligence**", Elsevier Ltd, Firat University, Faculty of Education, Turkey.

التطبيق: ولتحقيق هذه الغاية تم اختيار 248 معلم ما قبل الخدمة من كلية التربية في جامعة "Firat" .
النتائج: وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وبين الكفاءة الذاتية, ولم تقدم هذه الدراسة أي دعم للفوارق بين الجنسين في الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية.

2-2-4 دراسة (Birol et al, 2009)[7]:

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الذكاء العاطفي للمعلمين العاملين في المدارس الثانوية في شمال قبرص.

التطبيق: عينة الدراسة تضم 253 معلم في المدارس الثانوية في شمال قبرص.

النتائج: وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً كبيراً في تصورات المعلمين عن إدارة الأداء من حيث الجنس والأقدمية. كما كشفت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف كبير في تصورات المعلمين عن إدارة الأداء والذكاء العاطفي على حد سواء من حيث العمر. وتم العثور على فروق كبيرة في تصورات المعلمين عن إدارة الأداء والذكاء العاطفي على حد سواء من حيث نوع المدرسة. إلى جانب ذلك كان هناك ارتباطاً بين إدارة الأداء الكلي واثنين من أبعاد الذكاء العاطفي الفرعية: الدافع الذاتي والتعاطف, والتكيف مع التغيير.

3-2-4 دراسة (Chiet al, 2007)[8]:

الهدف: هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي المؤثرة في الأداء الوظيفي لمندوبي المبيعات. وقد بحثت الدراسة العلاقة من خلال أنماط القيادة التحويلية المؤثرة على الأداء الوظيفي بواسطة توسيط أثر الالتزام التنظيمي. وأيضاً استكشفت دور الذكاء العاطفي في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي.
التطبيق: تم مسح 186 عينة من مندوبي المبيعات في تايلند.
النتائج: أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن الالتزام التنظيمي كان يتوسط تماماً العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي. وبالمثل فإن الذكاء العاطفي لمندوبي المبيعات كان ذو أثر محدود على العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي.

---

[7] Cem Birol et al, (2009), "**A comparative analysis of teachers' perceptions of emotional intelligence and performance management in the secondary schools of the TRNC**", Elsevier Ltd, Faculty of Education, Turkey.

[8] Chi. H.K, Tsai. H. P, Chang. P. F, (2007), "Investigating the relationship among leadership styles, emotional intelligence and organization commitment on job performance: A study of salespeople in Thailand", **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol.3, No.2.

4-2-4 دراسة (Zeidner et al, 2004)[9]

الهدف: هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحديد دور الذكاء العاطفي في البيئة المهنية، وخاصة فيما يتعلق بتقييم صلاحية الموظفين في الاختيار والتعيين، وبأداء الأعمال، وبالرضا الوظيفي.

النتائج: توصل الباحث نتيجة مراجعة العديد من البحوث في مجال تأثير الذكاء العاطفي في بيئة العمل، إلى أن هناك شبه إجماع على وجود تأثير إيجابي للذكاء العاطفي في الأداء، وفي المخرجات التنظيمية، وهناك بعض الآراء التي تبين أن تأثيره في الأداء محدود ومتناقض غالباً، ويعتمد ذلك على المقياس الذي تم استخدامه وعلى المجال الذي طبق فيه, كما تبين له أن الذكاء العاطفي مهم جداً للقيادات الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي للمرؤوسين، وبضمان الولاء، والتخفيف من ضغوط العمل.

5-2-4 دراسة (Vakolet al, 2003)[10]:

الهدف: إن الغرض من هذه الدراسة هو إضافة طريقة مختلفة في النظر إلى التغيير التنظيمي من خلال التركيز على عواطف وسمات الأفراد الشخصية, تستكشف هذه الدراسة كيف أن الذكاء العاطفي والصفات الشخصية من الممكن أن يجعلوا عملية التغيير التنظيمي على المستوى الفردي أسهل وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين هذه الصفات والمواقف تجاه التغيير التنظيمي.

التطبيق: تكونت عينة الدراسة من 137 مهنياً ممن قاموا بملء الاستبيانات عن تقييم الذكاء العاطفي, الصفات الشخصية, والمواقف تجاه التغيير التنظيمي.

النتائج: أكدت النتائج أن هناك علاقة بين السمات الشخصية وبين اتجاهات العاملين نحو التغيير. وأيضاً, كان للذكاء العاطفي تأثيراً كبيراً في اتجاهات العاملين نحو التغيير, مما يدل على تأثير الذكاء العاطفي كان أكبر وأبعد من تأثير السمات الشخصية.

6-2-4 دراسة (Stough, Gardner, 2002)[11]:

الهدف: هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة القيادة بأنماطها الثلاثة (التحويلية، والتبادلية، وعدم التدخل) بالذكاء العاطفي، وإمكانية قدرة الذكاء العاطفي على التنبؤ بالقادة الفاعلين, وضمت العينة النهائية 110

---

[9] Zeidner. M. et al, (2004), "Emotional Intelligence in the Workplace: A critical Review" **Applied Psychology: An International Review**, Vol.53, No.3, pp:371-399.

[10] Vakol. M, Tsaousis. L, Nikolaou. L, (2003), "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.19, No.2.

[11] Stough. C, Gardner. L, (2002), "Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.23, No.2, pp:68-78.

من المديرين، وشمل الاستقصاء مقياساً للذكاء العاطفي (SUEIT)*، ومقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ).

النتائج: بينت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي الإجمالي يرتبط بعلاقة قوية ذات دلالة موجبة بالقيادة التحويلية، ويرتبط بعلاقة موجبة مع كل مكون من مكونات تلك القيادة, في حين تبين عدم وجود علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي والقيادة الإجرائية, كما وجدت علاقة معنوية سلبية بين الذكاء العاطفي والقيادة بعد التدخل, وأما علاقة الذكاء العاطفي بمخرجات القيادة, فتبين وجود علاقة معنوية موجبة بين الذكاء العاطفي الإجمالي ومخرجات القيادة بالشكل الإجمالي، وعلى مستوى كل من المخرجات (جهود إضافية، الفعالية، الرضا), وكذلك يرتبط كل من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة بعلاقة معنوية موجبة مع مخرجات القيادة الثلاثة, كما تبين أن معرفة العواطف والتعبير عنها، وفهم عواطف الآخرين, يصلحان للتنبؤ بسلوك القيادة التحويلية، ويصلحان للتنبؤ ولكن بشكل سلبي بسلوك القيادة بعدم التدخل، وكذلك يصلح مكون فهم عواطف الآخرين, للتنبؤ بمخرجات القيادة الثلاثة.

من خلال الدراسات السابقة يمكن للباحث أن يستنتج ما يلي:

1- أشارت معظم هذه الدراسات إلى أهمية الذكاء العاطفي للنجاح سواء في الحياة الاجتماعية والمهنية.
2- بينت البحوث السابقة وجود علاقة معنوية موجبة بين الذكاء العاطفي وسلوك القيادة التحويلية، وعدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإجرائية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في:

1- تكوين الإطار النظري للدراسة.
2- تحديد متغيرات الدراسة.
3- الاستفادة من بعض قوائم الاستقصاء في إعداد وصياغة بعض بنود قائمة جمع المعلومات من مفردات عينة الدراسة.

أما فيما يخص دراسة الباحث فهي تتفق مع هذه الدراسات بما أشارت إليه إلى أهمية الذكاء العاطفي, وضرورة معرفة أنماط القيادة الإدارية في كل منظمة والاستفادة من مهارات الذكاء العاطفي للنجاح في نمط القيادة المتبع.

وتقدم الدراسة الحالية إضافة إلى ما تم عرضه في الدراسات السابقة ما يلي:

1- تناولت الدراسة أبعاد الذكاء العاطفي وأثرها في أنماط القيادة التبادلي والتحويلي.
2- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الفنادق عينة الدراسة وما هو أثر الذكاء العاطفي في النمط القيادي السائد فيها.

* Swinburne University Emotional Intelligence Test.

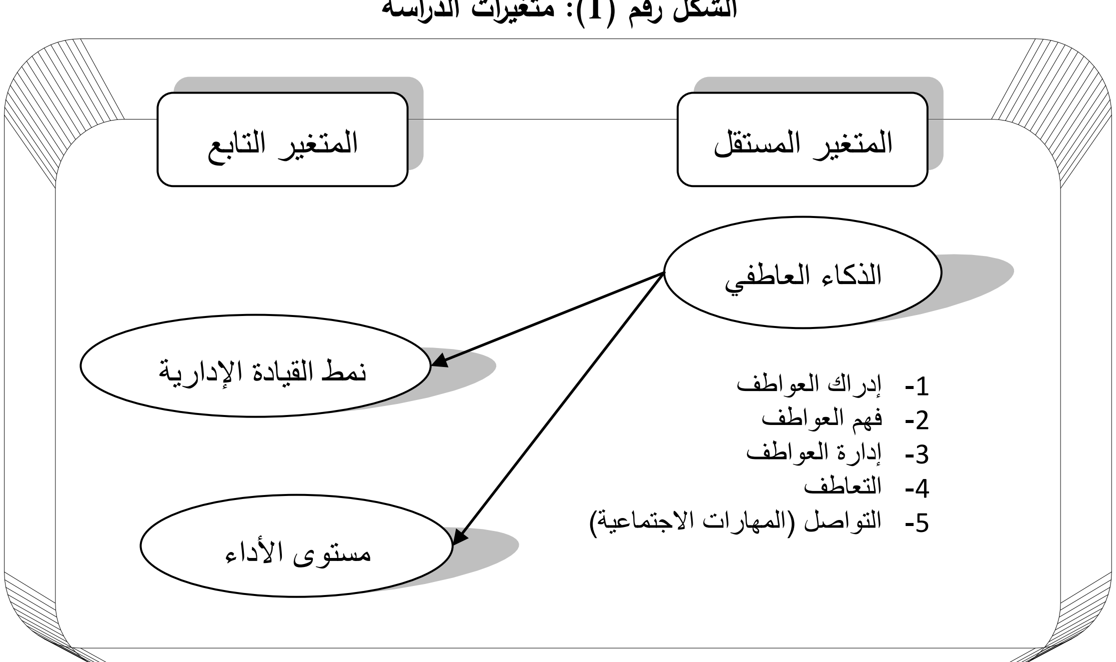
5- متغيرات الدراسة:

تتضمن فرضيات الدراسة ثلاثة متغيرات أساسية, متغير مستقل ومتغيران تابعان كما هو موضّح بالشكل رقم (1):

1-5 المتغير المستقل (Independent Variable): ويتضمن المتغيرات المتعلقة بأبعاد الذكاء العاطفي: إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل (المهارات الاجتماعية).

2-5 المتغيران التابعان (Dependent Variables): وهما: مستوى الأداء, نمط القيادة الإدارية.

الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

6- فرضيات الدراسة:

1-6 الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة.

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العواطف في أداء المديرين.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفهم العواطف في أداء المديرين.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العواطف في أداء المديرين.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التعاطف في أداء المديرين.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التواصل في أداء المديرين.

6-2 الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في كل نمط من أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الفنادق عينة الدراسة.

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في نمط القيادة التحويلي.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في نمط القيادة التبادلي.

6-3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك المديرين لأبعاد الذكاء العاطفي في الفنادق عينة الدراسة تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية (الجنس, عدد سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي).

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.
- يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في فهم المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.
- يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدارة المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.
- يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التعاطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.
- يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التواصل تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

وسيتم اختبار كل عامل على حدا من العوامل الديمغرافية.

6-4 الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي).

وسيتم اختبار كل عامل على حدا من العوامل الديمغرافية.

6-5 الفرضية الرئيسية الخامسة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين في الفنادق عينة الدراسة على أنماط القيادة الإدارية باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس أو عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي أو المستوى الوظيفي).

وسيتم اختبار كل عامل على حدا من العوامل الديمغرافية.

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- يختلف اعتماد المديرين في الفنادق عينة الدراسة على نمط القيادة التحويلية باختلاف العوامل الديمغرافية.
- يختلف اعتماد المديرين في الفنادق عينة الدراسة على نمط القيادة التبادلية باختلاف العوامل الديمغرافية.

7- أهمية الدراسة:

إن النـواحي العقليـة والمعرفيـة حظيـت بكثيـر مـن الدراسـات والبحـوث مقارنـةً بـالنواحي الوجدانيـة والعاطفيـة التـي لـم تحظـى بذلك الاهتمـام والبحث إلا مـا نـدر, علـى الرغم مـن أهميتهـا القصـوى لحيـاة ونجـاح الفرد فـي حياتـه الشخصـية والمهنيـة, وهذا يشكل فجوة كبيرة بين ركيزتـي الحياة النفسية للإنسـان وهما العقل من جهة والوجدان أو العاطفة من الجهة الأخرى, مما يجعل من المهم التطرق بالمزيد من البحث والدراسة للجانب العاطفي وتكثيف البحث لهذا الجانب وإلقاء مزيداً من الضوء عليه.

ويمكننا أن نبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية, كما يلي:

7-1 من الناحية العلمية:

تنبـع أهميـة هذه الدراسـة مـن كونهـا تتنـاول مفهـوم حديث ومهـم نسبياً وهـو الـذكاء العـاطفي, والـذي حظـي باهتمـام البـاحثين فـي مجـال علـم الـنفس والإدارة معـاً لأهميتـه وتـأثيره علـى العديد مـن السـلوكيات والتصـرفات لـدى الإنسـان بشـكل عـام وللمـوظفين والعـاملين والمـديرين بشـكل خـاص, وكأحـد المؤشـرات الأساسية للتنبـؤ بقـدرات وإمكانيـات المـديرين, ودراسـة أثـر الـذكاء العـاطفي فـي متغيـرات الدراسـة الحاليـة (الأداء, أنماط القيادة) يساعد في تسليط الضوء على هذا المفهوم الحديث نسبياً ويسـاعد فهم طبيعـة هذا المفهوم.

وتمثل هذه الدراسـة مساهمة وإثراء في حقل العلوم الاجتماعيـة والإداريـة وعلم النفس في الجمهوريـة العربيـة السـورية والمكتبـة العربيـة بشـكل عـام وذلـك بتناولـه مفهـوم الـذكاء العـاطفي وربطـه بمسـتوى أداء المديرين ونمط القيادة الإدارية, وما سوف تساهم فيه هذه الدراسة في سد فجوة لم يتطرق لها الباحثين إلا فيما ندر.

7-2 من الناحية العملية:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية مجتمع الدراسة وهو قطاع الفنادق حيث يتوقع من خلال نتائج الدراسة معرفة مستوى الذكاء العاطفي ومستوى أداء المديرين والأنماط القيادية السائدة في الفنادق ذات (الأربعة والخمسة نجوم) في مدينة حلب.

كما تحاول الدراسة معرفة أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وفي أنماط القيادة الإدارية في الفنادق ذات (الأربعة والخمسة نجوم) في مدينة حلب وذلك في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي). حيث أن التعرف على هذا الأثر قد يُمّكننا من إدراك مدى نجاح هؤلاء المديرين في عملهم.

8- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الفنادق ذات الأربعة والخمسة نجوم في مدينة حلب وكان عددها (18) وهي مبينة في الجدول رقم (1), وقد اتبع الباحث أسلوب العينة الإحصائية لمجتمع الدراسة, حيث تم توزيع الاستمارات على الفنادق التالية لإجراء الدراسة الميدانية*: فندقين خمسة نجوم هما: (ديديمان, شيراتون), وخمسة فنادق مصنفة بأربعة نجوم وهي (بولمان الشهباء, ريغا, كارلتون, قصر حلب, جوليا دومنا), وقد قام الباحث بتوزيع (74) استمارة على الفنادق وتم استرداد (61) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (82.43%).

جدول رقم (1) الفنادق ذات (الأربعة والخمسة نجوم) في مدينة حلب

	اسم الفندق	النوع والسوية	العنوان
1	ديديمان	فندق خمسة نجوم	ميرديان
2	شيراتون	فندق خمسة نجوم	باب الفرج
3	قصر المنصورة	فندق تراثي خمسة نجوم	باب قنسرين
4	بيت مراش	فندق تراثي خمسة نجوم	الفرافرة
5	دار صلاحية	فندق تراثي خمسة نجوم	خلف الجوازات القديمة
6	السراب (ميراج)	فندق أربعة نجوم	ساحة الرئيس
7	بولمان الشهباء	فندق أربعة نجوم	المحافظة
8	الكوكب	فندق أربعة نجوم	الإطفائية القديمة
9	ريغا	فندق أربعة نجوم	باب الفرج
10	جوليا دومنا	فندق أربعة نجوم	السبع بحرات
11	قصر حلب	فندق أربعة نجوم	جانب الفندق السياحي
12	كارلتون	فندق أربعة نجوم	أمام قلعة حلب
13	قصر الوالي	فندق أربعة نجوم	السيد علي
14	بيت شرقي	فندق تراثي أربعة نجوم	الجديدة
15	بيت وكيل	فندق تراثي أربعة نجوم	الجديدة
16	دار زمريا	فندق تراثي أربعة نجوم	الجديدة

* قام الباحث بالمسح الشامل للفنادق الممثلة لمجتمع الدراسة في الفترة ما بين 2012/1/3 و2012/2/15 إلا أنه تم الاستجابة فقط من 7 فنادق فقط مثلت عينة الدراسة.

17	مندلون	فندق تراثي أربعة نجوم	الإطفائية القديمة
18	ياسمين حلب	فندق تراثي أربعة نجوم	الجديدة

المصدر: مديرية السياحة في مدينة حلب, كانون الأول, 2011.

9- منهج الدراسة:

تم التحقق من الأهداف الموضوعة لهذه الدراسة واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كما يلي :

9-1 المنهج الوصفي:

تم الاعتماد في هذا المنهج على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من الذكاء العاطفي ومستوى الأداء والأنماط القيادية, بغرض تكوين الإطار النظري للدراسة.

9-2 المنهج التحليلي:

اعتمد الباحث في إعداد هذا المنهج على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة بغرض إتمام الدراسة الميدانية.

10- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المديرين الذين يعملون في الفنادق ذات (الأربعة والخمسة نجوم) بمدينة حلب في الجمهورية العربية السورية والمسجلين بسجلات مديرية السياحة في حلب عام 2011 م, ونظراً لتعدد أنماط القيادة الإدارية وتكرار دراستها في كثير من البحوث والدراسات, واستناداً لرؤية الباحث فقد اقتصرت الدراسة على تناول نمطين من أنماط القيادة الإدارية وهي: النمط التحويلي والنمط التبادلي.

11- مصطلحات الدراسة:

- **الذكاء العاطفي (Emotional Inteligence)**: وهو القدرة على إدراك الانفعالات بدقة, وتقويمها والتعبير عنها وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية, والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو العاطفي والعقلي للفرد (Mayer, Salovey, 1997)[12].
- **الأداء الإداري (Administrative Performance)**: هو مستوى الكفاءة التي يبديها المدير في أدائه لمهامه ومسؤولياته الوظيفية خلال مدة شغله لمنصبه (المعشر، الهيتي، 2004)[13].

---

[12] Mayer. J, Salovey. P, Sluyter. D, (1997), "**Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators**", New York, Basic Books.

[13] زياد يوسف المعشر, صلاح الدين حسين الهيتي، (2004)، "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 20، العدد الأول، ص328.

- **القيادة الإدارية (Administrative Leadership)**: هي التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (كنعان, 2008)[14], كما تعرّف القيادة الإدارية بأنها "عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد, والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة (القحطاني , 2001)[15].

- **النمط القيادي (leadership Style)**: هو "ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم ليحققوا الأهداف التنظيمية" (سيد مصطفى, 2007)[16], ويعرّف أيضاً بأنه "أسلوب استخدام المدير للسلطة في قيادة المرؤوسين" (طه, 2003)[17].

- **القيادة التحويلية (Transformational leadership)**: وهي نمط من أنماط القيادة الإدارية والتي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك هؤلاء المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (Kent, 2001)[18].

- **القيادة التبادلية (Transactional leadership)**: وهي نمط من أنماط القيادة الإدارية، والأساس فيها هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يعمل ضمن ثقافة المنظمة الموجودة ليتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين، ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهام محددة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، بالإضافة إلى إرضاء احتياجاتهم لأنه من الممكن أن يحسّن الإنتاجية والأخلاق في العمل (Moore, 2003)[19], والقائد في هذا النمط يتدخل عندما لا يستطع المرؤوسون استيفاء المعايير أوالمعدلات الموضوعة (الهواري, 2005)[20].

---

[14] نواف كنعان, (2008), **القيادة الإدارية**, مكتبة دار الثقافة, عمان, الأردن, ص98.

[15] سالم بن حسن القحطاني, (2001), **القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي**, مرامر للطباعة والنشر, الرياض, ص5.

[16] أحمد سيد مصطفى، (2007)، **المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة**، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف, القاهرة, ص46.

[17] طارق طه، (2003)، **الإدارة العامة**، ط2, منشأة المعارف، الإسكندرية، ص454.

[18] Kent. T, (2001), “Four Factors of Transformational Leadership Behavior”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.22,No.5, p.228.

[19] Moore. L. L, (2003), "**Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of State Directors and Administrators**", Unpublished PH.D Thesis, University of Florida, p.23.

[20] سيد الهواري، (2005)، **القائد التحويلي وتغيير المستقبل**، حقوق التأليف والطبع محفوظة للمؤلف، القاهرة, ص194.

الفصل الثاني

الذكاء العاطفي

1- المقدمة
2- الذكاء
3- العاطفة
4- علاقة الذكاء بالعاطفة
5- الذكاء العاطفي (EQ) والذكاء الذهني (IQ)
6- نماذج الذكاء العاطفي
7- قياس الذكاء العاطفي
8- خلاصة الفصل

1- المقدمة:

اقتصر مفهوم الذكاء لدى معظم الباحثين لفترة طويلة من الزمن على الذكاء المعرفي فقط, الذي يشير إلى مجموعة من القدرات المعرفية كالتفكير المجرد والاستدلال والحكم والذاكرة وغيرها.

ويؤكد (الخضر, 2002) [21] على أن هذه النظرة أثارت حفيظة بعض السيكولوجيين الذين شعروا بالخوف من سيطرة العوامل المعرفية على العوامل الأخرى التي تتحكم في السلوك البشري, وفي مقدمتها العامل العاطفي, مما قد يؤدي إلى اختلال النظرة المتزنة إلى الإنسان باعتباره كائنا يجمع بين العقل والوجدان.

ولقد أوضح (Stoch, B, 1996)[22] أن الوصول إلى قمة أداء الفرد ينبع من الاهتمام بالعوامل الداخلية والخارجية لدى الفرد ومن أبرز العوامل الداخلية القدرة العاطفية, لأن العاطفة تؤثر في طاقتنا البدنية والعقلية, فعواطفنا معنا طوال الوقت ومن المستحيل أن نتركها عند الباب في الصباح ثم نأخذها مرة أخرى عند العودة إلى المنزل.

ويشير (هلال, 1999)[23] إلى أن مفهوم الذكاء العاطفي يضم مجموعة كبيرة من المهارات الفردية والميول, يشار إليها بالمهارات داخل الشخص وبين الأشخاص, والتي تقع خارج نطاق المجالات التقليدية للمعرفة الخاصة والذكاء العام والمهارات الفنية والمهنية, ولكي يؤدي الفرد وظائفه كاملة, ويكون متوازنا فلا بد أن يتمتع بالذكاء التقليدي والذكاء العاطفي, حيث إن النجاح في الحياة يحتاج إلى أكثر من الجانب المعرفي, والفرد يجب أن يكون قادرا على تنمية علاقاته الشخصية والمحافظة عليها.

وتعترف النظرة الحديثة للعواطف (الخضر, 2002)[24] بأهميتها المتزايدة في حياة الإنسان, وبأنها ليست عمليات منفصلة عن عمليات التفكير لدى الإنسان, بل هي عمليات متداخلة مكملة لبعضها البعض.

وبناء على ذلك يوضح (المغازي, 2003)[25] أن الذكاء العاطفي يتكون من نظامين هما: نظام معرفي, ونظام انفعالي, حيث يقوم النظام المعرفي بالاستدلال المجرد حول الانفعالات, في حين يعزز النظام الانفعالي القدرة المعرفية, وقد ذكر "Goleman" أن لدى الفرد عقلين هما "العقل العاطفي", و"العقل المنطقي", وأن بينهما تنسيق رائع حيث أن المشاعر والأحاسيس ضرورية للتفكير, والتفكير ضروري للمشاعر والأحاسيس.

---

[21] عثمان الخضر, (2002), "الذكاء الانفعالي: هل هو مفهوم جديد؟ دراسات نفسية", **دار غريب للطباعة**, المجلد الثاني عشر, العدد(1), ص ص:5-41.

[22] Stoch. B, (1996), "Getting to Heart of Performance improvement", Vol.35, No.8, pp:6-13.

[23] محمد ابراهيم جوده هلال, (1999), "دراسة لبعض مكونات الذكاء العاطفي في علاقتها بمركز التحكم لدى طلاب الجامعة", **مجلة كلية التربية ببنها**, جامعة الزقازيق, المجلد العاشر, العدد(4), ص5.

[24] عثمان الخضر, مرجع سبق ذكره, ص7.

[25] ابراهيم المغازي, (2003), **الذكاء الاجتماعي والوجداني والقرن الحادي والعشرين**, بحوث ومقالات المنصورة, مكتبة الايمان, ص58.

ويذكر (Mayer & Salovey, 1997)[26] أن أصول دراسة الذكاء العاطفي تعود إلى القرن الثامن عشر الميلادي, حيث قسم علماء النفس العمليات العقلية إلى ثلاثة أقسام متباينة هي:

- **المعرفة Cognition:** وتتضمن الوظائف التالية: الذاكرة, التفكير, اتخاذ القرار ومختلف العمليات المعرفية.
- **العاطفة Emotion:** تتضمن الانفعالات والنواحي المزاجية والتقويم ومختلف المشاعر مثل الفرح, السرور, الغضب, الإحباط, الخوف, القلق, وأبسط أشكال الانفعالات ما يسمى باللون الانفعالي للأحاسيس, والذكاء العاطفي مرتبط بطريقة أو بأخرى بكل من المعرفة والعاطفة ويحدث تكامل بينهما, إلا أنه ليس كل ما يتصل بالمنحى المعرفي, والمنحى العاطفي يكون ذكاءً عاطفياً, مثل الأساليب المعرفية أو غيرها من المتغيرات المعرفية الأخرى.
- **الدافعية Motivation:** ويتضمن هذا القسم الدوافع البيولوجية والمكتسبة أو الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها مثل الجوع, العطش, والجنس والحاجة إلى الاتصال الجماهيري.

ويشير التراث السيكولوجي (محمود, مطر, 2002)[27] إلى مفهوم الذكاء العاطفي Emotional Intelligence كمرادف للذكاء الاجتماعي الذي عرفه ثورنديك 1920, حيث قسم ثورنديك الذكاء إلى ثلاث أقسام مختلفة هي الذكاء المجرد Abstract Intelligence , الذي يعني إدارة وفهم الأفكار, الذكاء الاجتماعي Social Intelligence , والذي يعني إدارة وفهم الناس, الذكاء العاطفي Emotional Intelligence والذي يعني إدارة وفهم المشاعر.

وقد اقترح Gardner (سنغ, 2006)[28] أن الذكاء داخل الشخص, أو الذكاء بين الأشخاص له نفس أهمية نوع الذكاء الذي يقاس بواسطة (IQ)*, والارتباطات المتعلقة الأخرى, يقول Gardner بأن "ذكائي لا يقف عند حدود جلدي" وأنه يكوّن أدواته مثل جهاز الكمبيوتر الخاص به وقاعدة بياناته, بحيث يستطيع الاتصال بزملائه وبالآخرين من خلال البريد الالكتروني, ويشير Gardner إلى أن ذكاء ما بين الأشخاص يرتبط بالأفراد الذين هم قادة بين زملائهم ويتمتعون بمهارة الاتصال كما يبدو أنهم يفهمون مشاعر الآخرين ودوافعهم وأنهم يمتلكون ذكاء ما بين الأشخاص.

---

[26] Mayer. J, Salovey. P, (1997), **What Emotional Intelligence?**, In Salovey ,p, Sluyter, D.J (Eds) Emotional development and Emotional Intelligence. New York.

[27] سليمان محمود, عبد الفتاح مطر, (2002), "أساليب المعاملة الوالدية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى الأبناء", **مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية بجامعة الأزهر**, القاهرة, ع (111), ص ص 88-128.

[28] داليب سنغ, (2006), **الذكاء الانفعالي**, ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى, **دار الكتب العلمية**, القاهرة, ص 20.

* Intelligence Quotient.

2- الذكاء:

ورد في معجم الإفصاح في فقه اللغة[29] يعني الذكاء لغة الفطنة وسرعة الفهم, والفعل منه ذكي ويذكو, ويقال ذكت النار أي زاد اشتعالها, وذكت الحرب أي اتقدت واشتد وطيسها, وعليه فالذكاء يحمل معنى الزيادة في القوة العقلية المعرفية[30].

لقد حاول الباحثون من خلال دراستهم لمفهوم الذكاء تفسير ظواهر عقلية مختلفة, كالقدرة على فهم الأفكار المعقدة, القدرة على التكيف مع المحيط, القدرة على التعلم من التجارب والخبرات, القدرة على انتهاج أشكال مختلفة من التفكير والقدرة على التغلب على العوائق والتعامل معها.

وعموماً يعتبر الذكاء مظهراً من مظاهر النشاط البشري, وتعرفه (ياسين, 1981)[31] بأنه: "نشاط عقلي يتميز بالصعوبة, التعقيد, التحديد, التجديد والاقتصاد في الوقت والجهد, والتكيف الهادف, القيمة الاجتماعية, الابتكار, تركيز الطاقة ومقاومة الاندفاع العاطفي".

كما تتباين تعاريف الذكاء بين ارتباطها بالتفكير تارة, وبالتعلم والتكيف تارة أخرى, وقد أشار (السيد, 2000)[32] لبعض من هذه التعاريف, حيث يعرف (S.Colvin) الذكاء أنه: "القدرة على تعلم التكيف مع البيئة", ويعرفه (H.Woodrow) أنه: "القدرة على كسب الخبرات", بينما يعرفه (T.M.Terman) أنه: "القدرة على التفكير المجرد", ويذهب (A.Binet) إلى أن الذكاء: "هو القدرة على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي", وعرفته (حجازي, 2006)[33] على أنه "عبارة عن قدرة عقلية عامة أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة, واستخدامها, وحل المشكلات. واتخاذ القرارات, والتكيف مع البيئة, والآخرين".

ويمكن عزو هذا التباين في تعريف الذكاء إلى كون الذكاء مركب مجرد, لا نستطيع تعريف ما هو ولكن نستطيع تحديد ما يتضمنه وما يميزه, كما تتشابه مشكلة تعريف الذكاء مع مشكلات تعريف الطاقة والوقت فنحن نعرفه عن طريق آثاره أو خصائصه دون أن نستطيع رؤيته أو لمسه, ويعبر بعض الباحثين عن المكون الوراثي له بالذكاء السيّال أو المرن, وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المتطور.

ويقاس الذكاء بدلالة الأداء على فقرات اختبارية في مجالات المحاكاة اللفظية, العددية, المجردة, البصرية, الذاكرة, وقد تعددت اختبارات قياس الذكاء, وكان أولها هو ذلك الذي طوره العالم الفرنسي (A.Binet) سنة 1905 وكان يهدف إلى قياس العمليات العقلية العليا التي وصفها بأنها عمليات تركيبية ابتكارية, وكان الاختبار يتكون من عدد من الأسئلة رتبت تدريجياً حسب مستوى صعوبتها من

---

[29] حسين علي موسى, عبد الفتاح الصعيدي, **الإفصاح في فقه اللغة**, دار الفكر العربي, ط2, الجزء الأول, باب الأوصاف, ص148.

[30] محمود عبد الله محمد خوالدة, (2004), **الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي**, دار الشروق للنشر والتوزيع, ط1, عمان, الأردن, ص48.

[31] عطوف محمد ياسين, (1981), **علم النفس العيادي**, ط1, دار العلم للملايين, بيروت, لبنان, ص454.

[32] فؤاد البهي السيد, (2000), **الذكاء**, ط5, دار الفكر العربي, القاهرة, مصر, ص189.

[33] سناء محمد نصر حجازي, (2006), **سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال**, دار الفكر العربي, القاهرة, ص37.

الأسهل إلى الأصعب بغض النظر عن طبيعة العمليات العقلية المفترض قياسها, وكان يعبر عن نسبة الذكاء بـ IQ (Intelligence Quotient) أو بعلامة معيارية.

وقد أشارت (حسن, 2007)[34] إلى أن العلوم الانسانية تناولت مفهوم الذكاء في إطار أوسع آخذة بعين الاعتبار البعد الاجتماعي, حيث ارتبط مفهوم الذكاء في هذا الإطار بالتفاعل والنجاح الاجتماعي, وقد حاول (E.L.Thorndike) تأكيد المفهوم الاجتماعي في تقسيمه الثلاثي للذكاء:

- **الذكاء المجرد** Abstract intelligence: هو القدرة على فهم ومعالجة الألفاظ والمعاني والرموز والأرقام والمعادلات والرسوم البيانية.
- **الذكاء الميكانيكي** Mechanical intelligence: هو القدرة العلمية والأدائية على معالجة الأشياء الحسية كما تبدو في المهارات اليدوية الميكانيكية.
- **الذكاء الاجتماعي** Social intelligence: هو القدرة على فهم الناس ومعاملتهم والتفاعل معهم بذكاء.

ويوضح (السيد, 2000)[35] رأي (E.A.Doll) أن الكفاح الاجتماعي هو مظهر رئيسي من مظاهر الذكاء, ويذهب إلى أن النجاح الاجتماعي يحتاج إلى نسبة عالية من الذكاء.

3- العاطفة:

تشير (إيمان علي, 2009)[36] إلى استخدم العلماء اصطلاح العاطفة (Emotion) بمعنى واسع ليشمل جميع الحالات الوجدانية رقيقها وغليظها, كالخوف, الغضب, الحزن والفرح, كما تشير لبعض التعاريف, فأشارت إلى التعاريف التالية:

- قاموس "Oxford": حيث أورد أكثر من تعريف للعاطفة ومن التعريفات: أن العاطفة هي تحرك العقل أو الروح, إثارة المشاعر سواء أكانت سارة أم مؤلمة, اضطراب أو تأجيج العقل بسبب مثيرات خاصة تترافق مع بعض الآثار الملاحظة على الجسم, بمعنى آخر استثارة في الحالة العقلية.
- (Plutchik, 1984): أن معنى العاطفة يتضح بشكل أكثر من خلال مواجهة الفرد انفعالات متضادة لنفس الموقف أو الشخص حيث يشعر الفرد بالحب والكره تجاه شخص أو موقف واحد.
- (santrock, 1999): يؤكّد أنه من الصعب تعريف العاطفة لأنه ليس من السهل أن نقرر متى يكون الشخص في حالة انفعال ومع ذلك يعرف العاطفة بأنها مشاعر أو انفعالات تتضمن مزيجاً من الإثارة الفسيولوجية مثل تزايد ضربات القلب والسلوك الصريح مثل الابتسامة.

---

[34] سالي علي حسن, (2007), **الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال**, ط1, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, مصر, ص18.

[35] فؤاد البهي السيد, مرجع سبق ذكره, ص183.

[36] إيمان عباس علي, (2009), **الذكاء العاطفي**, مكتبة الدار العربية للعلوم, بغداد, العراق, ص ص:44-45.

- (Goleman, 1999) حيث يرى أن العاطفة هي مجموعة من التغييرات في حالة الجسم مثل معدل ضربات القلب, قشعريرة في الجلد, تغير في تعبيرات الوجه, وتغييرات في الجهاز الغددي, إن مثل هذه التغيرات تعبر عن الصورة النفسية للعاطفة وهي مرتبطة جزئياً بالتخيلات والصور العقلية تلك التي ينشطها جزء خاص في المخ الإنساني.

فالعاطفة بمعناها المحدود تتسم بثلاث سمات هي:

- حالة وجدانية عنيفة تصحبها اضطرابات فسيولوجية داخلية وتعبيرات حركية مختلفة كانفعال الخوف والحزن والشعور بالذنب.
- حالة تظهر للفرد بصورة مفاجئة.
- أزمة عابرة طارئة لا تدوم طويلاً.

ويعرف (الجسماني, 1994)[37] العاطفة أنها: ما يساور الفرد من حالة وجدانية عامة تنظم كيانه عندما يلغي نفسه في موقف معين.

كما يعرفها (ماهر, بدون)[38] أنها: مدى التقلب المزاجي والحساسية للضغوط والتوترات البيئية والنزعة للشعور بالذنب أو الضغط, ومدى تقدير واحترام الذات, والشعور بالتعب الجسمي أو النفسي ومدى تحمل هذا الشعور.

ويوضّح (موراي, 1998)[39] أن عامة الناس يعتقدون أن من طبيعة العواطف التشويش على النظام السلوكي والتقليل من مستوى الإدراك والتفكير والتركيز, والعمليات المنطقية الأخرى, وأنه من طبيعتها أيضاً أنها تتنافى مع الحكمة ومع القرارات السديدة, غير أن هناك من الباحثين من توصل إلى أن العاطفة لا تؤدي حتماً إلى اضطراب السلوك, ومن بينهم (R.Leeper), والذي يرى أن من طبيعة العواطف تنظيم السلوك وتوجيهه تماماً كما تفعل الدوافع فيعتقد مثلاً أن الخوف لا يولد سلوك الهرب أو الهجوم فقط, ولكن قد يؤدي أيضاً إلى اكتساب عادات سلوكية جديدة موجهة بهدف, وقد ينشط التفكير حول مواضيع معينة, وأيضا لا يقتصر الإحباط على توليد الاستجابة العدوانية بوصفها الاستجابة الملائمة لخفض حدته فقط, بل قد يساهم في تحسين الأداء.

ومهما يكن من النظرة السلبية المرتبطة بعدم تمكن الإنسان من ضبط عواطفه في بعض المواقف, إلا أن ذلك لا ينقص من كون العاطفة تضفي معنى لحياة الإنسان, فهي تشكل دينامية التواصل بين المخلوقات البشرية وتلعب دور الدليل في سلوك الإنسان وتساعده في تكيفه أمام الوضعيات المختلفة في حياته وهي من ثم محرك للذكاء المعرفي الذي وإن كان يميز الكائن البشري ويقف وراء تطوره, فهو يفقد مبرر وجوده في غياب العاطفة.

[37] عبد العلي الجسماني, (1994), **سيكولوجية الطفولة والمراهقة**, الدار العربية للعلوم, القاهرة, مصر, ص.215.

[38] أحمد ماهر, (بدون), **السلوك التنظيمي, مدخل بناء المهارات**, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, ص.180.

[39] ادوارد موراي, (1988), **الدافعية والانفعال**, ترجمة عبد العزيز سلامة, **دار الشروق**, القاهرة, مصر,ص ص:135-137.

وفيما يلي مقارنة قامت بها الجمعية الأمريكية للجودة أشار إليها (Brooks, 2002)[40]، بين معنى العواطف من خلال النظرة التقليدية ومعناها من خلال نظرة الأداء المرتفع, الجدول رقم (2) يوضّح هذه المقارنة.

الجدول رقم (2) الفرق بين النظرة التقليدية للعواطف والنظرة من خلال الأداء المرتفع.

النظرة التقليدية للعواطف	النظرة للعواطف من خلال الأداء المرتفع
1) العواطف دليل الضعف.	1) العواطف دليل القوة.
2) لا مكان للعواطف في عالم الأعمال.	2) العواطف أساسية لنجاح الأعمال.
3) تجنب العواطف.	3) العواطف مفتاح التعلم.
4) العواطف تشوش التفكير.	4) تقوم العواطف بالشرح والتوضيح.
5) اكبح العواطف.	5) تكامل مع العواطف.
6) تجنب الناس العاطفيين.	6) ابحث عن الناس العاطفيين.
7) ركز انتباهك فقط على الأفكار القادمة.	7) استمع وأصغ للعواطف الكامنة.
8) لا تستخدم مطلقاً الكلمات العاطفية.	8) استخدم الكلمات العاطفية.

المصدر: (Brooks, 2002).

عموماً فإن الدلائل العلمية على التأثير الايجابي للعواطف في السلوك تتعلق بالعواطف المعتدلة منها, فهي التي يمكن أن تؤدي إلى تنظيم وتسهيل نواحي متعددة من السلوك مثل التفكير والتعلم, كما أنها تعمل في السلوك عمل الدافع, أما العواطف القوية فإنها فعلاً تؤدي إلى اضطراب السلوك, وهكذا نجد علاقة العاطفة بالسلوك تأخذ شكلاً مقلوباً للحرف (U), فكلما زادت حدة العاطفة زادت قوة السلوك في دقته وشدته واستمراريته, أما إذا بلغت قوة العاطفة مستوى معيناً من القوة ينقلب تأثيرها إلى الاضطراب, وخلاصة القول تؤدي العاطفة حسب قوتها إما إلى تنظيم وتسهيل السلوك أو اضطرابه, وحتى مع تسببها في اضطراب السلوك الراهن فهي قد تؤدي مع ذلك إلى خلق صور جديدة من السلوك موجهة نحو الأهداف.

4- علاقة الذكاء بالعاطفة:

يوضّح (السيد, 2000)[41] أنه بالرغم من اعتبار العاطفة مكوناً أساسياً من مكونات الشخصية, كونه يؤثر في جميع جوانب السلوك كالإدراك والتعلم والتفكير وغيرها, إلا أنه ظل يلقى إهمالاً غريباً من

[40] Brooks. k, (2002), "**Emotional competencies of Leaders: A comparison of Managers in A financial Organization by Performance Level**", Un Published PhD Thesis, Faculty of Education, North Carolina State University, p.28.

[41] فؤاد البهي السيد, مرجع سبق ذكره, ص.323.

جانب الباحثين في علم النفس على مدى سنوات طوال, حيث لم يتناوله السيكولوجيون في الفروع المختلفة لعلم النفس إلا بالشيء الزهيد حول الأسئلة المحيرة والملحة المتعلقة بمدى وعي الإنسان بعواطفه وعلاقة ذلك بتوجيه وتنظيم تفكيره, وظلت المعتقدات الشائعة لدى عامة الناس "بأن التفكير الجيد لا يستقيم إلا بغياب العاطفة" لا تجد معارضة في البحوث العلمية, بل كان إلى وقت قريب, التناقض هو السمة الغالبة في تناول العلماء لمفهومي العقل والعاطفة, وبقي الحال كما هو إلى غاية السبعينات من القرن الماضي فكان كل من الذكاء والعاطفة عبارة عن مفاهيم منفصلة عن بعضها البعض, وقد تميزت الدراسات المتعلقة بالذكاء بالتطور, في حين شهد ميدان العاطفة احتدام الجدل حول من يحدث أولاً, الاستجابات النفسية أم الفيزيولوجية, كما كان لنظرية (C.Darwin) خلال تلك الحقبة الزمنية أثرها حول عامل الوراثة والتطور بالنسبة للاستجابات العاطفية.

رغم ذلك فإن التمعن في التراث السيكولوجي يسمح لنا بأن نجد الكثير من الإشارات التي تدل على العلاقة بين العاطفة والذكاء, وعلى التفاعل بين المشاعر والتفكير, أشار إلى ذلك (السيد, 2000)[42], فقد بينت النظريات الكلاسيكية أن كل من المعرفة والعاطفة والدافعية, رغم أنها لا تتداخل في ارتباطها بمستويات مختلفة من النجاح الاجتماعي والمهني والمدرسي, إلا أنها تتميز بارتباط داخلي فيما بينها, وبالمقابل فقد أشار بعض المنظرين الأوائل إلى ارتباط الذكاء بالجوانب النفسية والاجتماعية, وعليه رأى G.Thomson أن الذكاء يرتبط بالأخلاق ارتباطاً موجباً, وأعلى الصفات الخلقية المرتبطة بالذكاء هي ضبط النفس والقدرة على مقاومة الضغوط, أما دراسات Cattell, 1933 فبرهنت على وجود ارتباط قوي بين مقاييس الشخصية بالمعنى المعرفي والعاطفي, إذ ترى أن الذكاء يرتبط ارتباطاً موجباً بالضمير وبالقيم الخلقية, وبالموازاة أكدت بحوث H.J.Eysenck على الارتباط الكبير بين السمات العاطفية والمعرفية, وأيدت ذلك أبحاث L.M.Terman حول العبقرية, حيث أشارت إلى أن هذا الارتباط لا يحمل معنى العلاقة السببية, كما دلت دراسات أخرى حول علاقة الذكاء بطبيعة المزاج, فأشارت إلى أن الأذكياء لهم قابلية أعلى للاستثارة ويمتازون بمزاج حاد عكس منخفضي الذكاء.

ومن المؤكد أن كثيراً من المشاعر والعواطف تتولد في نفوسنا نتيجة لنمط معين من التفكير, فإذا غيرنا هذا النمط تبدلت تلك المشاعر, فالذي ينظر إلى الجانب المليء من الكأس يتولد في نفسه شعور التفاؤل, أما الذي يفكر في النصف الفارغ منه يتولد لديه شعور التشاؤم, علماً أن الشعور بدوره يؤثر في تفكير الفرد, فالإنسان المتشائم يكون في حالة من القلق والتوتر والاكتئاب لا تمكنه من التفكير الإيجابي, أو على الأقل تعرقل أسلوب التفكير لديه هذا من جهة, ومن جهة أخرى تُظهر لنا التجارب أن التفكير الخالي من العاطفة غالباً ما يؤدي إلى قرارات غير صائبة.

---

[42] المرجع السابق, ص.189.

وفي نفس السياق يرى (Mayer, 1993) أن العواطف ترتبط بعملية التفكير المنطقي أكثر من أنها تشتته, وفي هذا الصدد أوضح (Holly, 2002)[43] "تكون أكثر ذكاء عندما نفهم بشكل صحيح عواطفنا, ونفسر بشكل دقيق عواطف الآخرين, ونستعمل هذه المعرفة في ترقية تفكيرنا".

وقد تعددت تعريفات الذكاء العاطفي على أنه قدرات أو مهارات أو سمات شخصية, بالإضافة إلى أن مصطلح الذكاء العاطفي رحب وفضفاض ويتضمن المعاني الانفعالية والعاطفية, فيما يلي عرض موجز لهذه التعريفات:

- عرف (Bar-On,1997)[44] الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن منظومة من القدرات غير المعرفية والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قدرة الشخص على النجاح في مواجهة متطلبات البيئة وضغوطها.
- ويرى (عجوة, 2002)[45] أن الذكاء العاطفي يتضمن معرفة مشاعر الفرد واستخدام تلك المشاعر في اتخاذ قرارات جيدة في الحياة, أي المقدرة على التعامل مع حالات القلق أو الضيق والسيطرة وضبط الاندفاعات, ويعني أن يكون الفرد مندفعا لديه الأمل والتفاؤل باستمرار, حتى عند وجود عقبات أو عوائق أو نكسات أثناء محاولته تحقيق أهدافه, إنه التفهم والتعاطف ومعرفة شعور الناس المحيطين بالفرد, إنه مهارة اجتماعية ومعرفة التواجد مع الناس الآخرين والقدرة على السيطرة على العواطف.
- يُعريف (Macaleer, Shannon, 2002)[46] الذكاء العاطفي بأنه "مركب من الكفاءات التفاعلية الشخصية "البينشخصية" والعاطفية؛ التي تؤثر في سلوكنا وفي تفكيرنا وفي تفاعلنا مع الآخرين".
- كما قدم (بدر, 2002)[47] تعريف للذكاء العاطفي بأنه "القدرة على خلق نواتج ايجابية في علاقة الفرد بنفسه وبالآخرين وذلك من خلال التعرف على انفعالات الفرد وانفعالات الآخرين, وتشمل النواتج الايجابية البهجة والتفاؤل والنجاح.
- وقد حددت (الديدي, 2005)[48] الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على التعرف على دلالة انفعالاته وتحديدها وفهمها جيدا وتنظيمها واستثمارها في فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم عاطفياً وتحقيق

---

[43] Holly. S. C, (2002), "**An exploration of emotional intelligence scores among student in educational administration endorsement program**", East Tennessee state university, p.17.

[44] Bar-On. R, (1997), **The Emotional Quotient Inventory Technical Manual**, Toronto, Malt-Health Systems, p.14.

[45] عبد العال عجوة, (2002), "الذكاء الانفعالي وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة", **مجلة كلية التربية بالإسكندرية**, المجلد الثالث عشر, ع(1), ص ص:240-344.

[46] Macaleer. W, Shannon. J, (2002), "Emotional Intelligence: How does it affect Leadership?", **Employment Relations Today**, Vol.29, No.3, pp:9-21.

[47] إسماعيل بدر, (2002), "الوالدية الحنونة كما يدركها الأبناء وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لديهم", **مجلة الإرشاد النفسي بجامعة عين شمس**, المجلد الخامس عشر, السنة العاشرة, ص ص:1-5.

[48] رشا الديدي, (2005), "الذكاء الانفعالي وعلاقته باضطرابات الشخصية لدى عينة من دارسي علم النفس", **مجلة علم النفس العربي المعاصر**, المجلد الأول, ع(1), ص ص:69-113.

نجاح في الاتصال بالآخرين وتنظيم العلاقات الشخصية المتبادلة كمهارة نفسية اجتماعية يتحقق من خلالها الصحة النفسية مع النفس والآخرين والعالم المحيط.

- ويعرف (سنغ, 2006)[49] الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على إدراك العواطف الذاتية وعواطف الآخرين بدقة وفهمها وتوظيفها في التفكير والتصرفات وتقيمها والتعبير عنها والقدرة على توليد المشاعر أو الوصول إليها والقدرة على فهم العاطفة والمعرفة العاطفية والقدرة على تنظيم العواطف بما يعزز النمو العاطفي والعقلي".

وعلى ذلك فإن الذكاء العاطفي يتكون من عدة قدرات فرعية أو مهارات نوعية تجعل الفرد ينحو إلى الدقة في التعبير عن انفعالات الآخرين وتقديرها وتنظيمها بفاعلية واستخدام هذه الانفعالات في الدافعية والتخطيط والانجاز في حياة الفرد, كما يستلزم مجالات معينة مثل تحديد العواطف, استخدام العواطف, فهم العواطف, وإدارة العواطف.

- ويعرف كل من (سلامة حسين, طه حسين, 2006)[50] الذكاء العاطفي بأنه "قدرة الفرد في التعرف على الانفعالات لديه ولدى الآخرين، وتحديدها والقدرة على إظهار الاستجابات الملائمة إزاء المثيرات البيئية، فالذكاء العاطفي يدور حول فهم الفرد ووعيه بمشاعره وانفعالاته والتحكم فيها وإدارتها والوعي بمشاعر وانفعالات الآخرين والتعاطف والتفاعل معهم، وأنه قدرة مكتسبة ومتعلمة وأنه ينطوي على مهارات نوعية ومحددة يمكن تعلمها واكتسابها".
- أما جولمان (حسين, 2006)[51] فيرى أن الذكاء العاطفي "قدرة الفرد على فهم الانفعالات لديه وانفعالات الآخرين، ومعرفتها والتمييز بينها، والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية، والقدرة على تحفيز الذات وعلى إدارة الانفعالات والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال".
- وقد عرفه ثورنديك واستاين (السمادوني, 2007)[52] بأنه "القدرة على فهم المشاعر والإحساسات الداخلية أو الحالات العاطفية أو الوجدانية للأشخاص الآخرين ويتحقق هذا من خلال تعبيرات الوجه أو نبرات الصوت أو السلوك التعبيري".

يلاحظ الباحث أن التعاريف السابقة تتضمن عدة أبعاد للذكاء العاطفي من أهمها:

- القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للعواطف والمشاعر الذاتية والتمييز بينها.
- القدرة على تنظيم العواطف والمشاعر وتوجيهها إلى تحقيق الإنجاز والتفوق واستخدامها في صنع قرارات أفضل.
- القدرة على التحكم في العواطف السلبية وتحويلها إلى عواطف إيجابية.
- القدرة على إدراك عواطف الآخرين.

---

[49] داليب سنغ, مرجع سبق ذكره, ص.21.

[50] سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم حسين، (2006), **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية**، ط1, دار الفكر ناشرون وموزعون, عمان, ص.35.

[51] سلامة حسين, طه عبد العظيم حسين , مرجع سبق ذكره, ص.28.

[52] السيد ابراهيم السمادوني, (2007), **الذكاء الوجداني: أسسه تطبيقاته تنميته**, ط1, دار الفكر ناشرون وموزعون, عمان, ص.42.

- القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين عن طريق إدراك عواطفهم ومشاعرهم.

وهذه الأبعاد جميعها تصب في الأبعاد الأساسية التي اعتمد عليها الباحث في بناء فرضيات الدراسة وهي: إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل.

وبالتالي يمكن للباحث تعريف الذكاء العاطفي بأنه: القدرة على بناء علاقة إيجابية بين الفرد ونفسه من جهة ومع الآخرين من جهة أخرى, وذلك عن طريق قدرته على إدراك عواطفه الذاتية والوعي بها والقدرة على ضبطها, وكذلك ملاحظة عواطف الآخرين ومعرفة كيفية التعاطف والتواصل معهم بكفاءة لتحقيق نتائج إيجابية.

5- الذكاء العاطفي (EQ) والذكاء الذهني (IQ):

يوضِّح (مبيض، 2003)[53] أنه قد لا يبدو واضحاً لبعض الناس أهمية الذكاء العاطفي كما هو واضح لهم أهمية الذكاء الذهني "المعرفي" وتشير الدراسات إلى أن الإنسان إن كان صاحب ذكاء ذهني جيد فالمتوقع أنه سيحقق نجاحاً في حياته الدراسية، وأنه سيكون منتجاً معطاءً في الحياة، وسيكون قادراً على التعلم, بل قد يستمتع أيضاً بحياة أطول وصحة جيدة وقد يبدو للوهلة الأولى أن كل هذا يأتي من مجرد الذكاء الذهني والحقيقة غير ذلك, فالدراسات المتخصصة في الذكاء العاطفي تشير إلى الأهمية المماثلة للذكاء العاطفي, حيث يحتاج الإنسان للذكاء العاطفي ليعيش حياة سعيدة، وليعيش في صحة طيبة.

ويشير (الهادي, 2006)[54] إلى أن العلماء مازالوا يتجادلون بخصوص ما يقوم بتكوين نسبة الذكاء لأي شخص، ولكن معظم الاختصاصيين متفقون على أنه بالإمكان قياس نسبة الذكاء بوساطة اختبارات الذكاء المقننة مثل تلك المقاييس التي يتم بها قياس كل من القدرات اللفظية (اللغوية) وغير اللفظية، ويعد "نسبة أو معامل الذكاء العام" الذي يستخرج من هذه المقاييس، والذي نطلق عليه اسم نسبة الذكاء IQ ثابتا تماماً عند وصول عمر الطفل إلى ست سنوات، ويرتبط عادة بالاختبارات الأخرى الخاصة بقياس الاستعدادات.

قام كل من "Salovey, Mayer" أولاً بتعريف الذكاء العاطفي على أساس أنه يمثل "مجموعة من عناصر الذكاء الاجتماعي تتضمن قدرة الفرد على التحكم بعواطفه وأحاسيسه هو والآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وأعماله أو تصرفاته".

وقد كان هناك اعتراض على استخدام المصطلح EQ كمرادف للذكاء العاطفي على أساس أن ذلك يمكن أن يضلل الناس بأن يقودهم إلى التفكير في حتمية وجود اختبار دقيق لقياس EQ, ولكن الحقيقة أنه بالرغم من عدم إمكانية قياس معظم خواص الشخصية بشكل مباشر، مثل: الشفقة والثقة بالنفس واحترام الآخرين، إلا أنه بإمكاننا أن نتبيَّن وجود تلك الخواص لدى الأفراد ونوافق على أهميتها.

---

[53] مأمون مبيض, مرجع سبق ذكره, ص ص:23-24.

[54] محمد الهادي, (2006), **تنمية الذكاء العاطفي**, دار الكتاب الجامعي, العين, الإمارات العربية المتحدة, ص ص:16-17.

كما أن مهارات الذكاء العاطفي ليست النقيض لمهارات الذكاء المعرفي أو لمهارات معدل الذكاء، ولكنها تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض بطريقة ديناميكية على مستوى مقبول من المفاهيم، وكذلك في عالم الواقع، وبطريقة مثالية يمكن لأي شخص أن يتفوق في كل من مهارات الذكاء المعرفي وفي المهارات الاجتماعية والعاطفية.

ويؤكِّد (الهادي) أن أهم ما يميز الذكاء العاطفي عن معدل الذكاء هو أن الذكاء العاطفي أقل درجة من حيث الوراثة الجينية، مما يعطي الفرصة للوالدين وللمربين في أن يقوموا بتنمية ما أغفلت الطبيعة تنميته لتحديد فرص نجاح الأطفال في الحياة.

6- نماذج الذكاء العاطفي:

صاحب الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي ظهور عدد من النظريات التي تحاول تفسير هذا المفهوم الحديث كعادة أغلب العلوم الحديثة, حيث أن تعدد الباحثين ينشأ عنه ظهور عدد من النظريات والتفسيرات للمفهوم باختلاف نظرة كل عالم وباحث لهذا المفهوم, وهناك عدة نظريات أو نماذج للذكاء العاطفي منها نموذج (Mayer, Salovey) ونموذج (Goleman) ونموذج (Bar-On) ونموذج (Singh) ونموذج (Dulewicz, Higgs) وغيرها من النماذج, وستتطرق الدراسة إلى النماذج التالية:

6-1 نموذج القدرة العقلية Mental Ability Model:

أوضح (المغازي, 2003)[55] بأن كل من Mayer, Salovey يتبنى هذا النموذج حيث يشيرا إلى أن الانفعالات تعطي الإنسان قدرة على فهم عواطفه وتحديدها وكيفية التعامل معها في حال وجود مشكلة أو موقف متوتر بشكل أكثر ذكاءاً, فالانفعال يجعل الإنسان يفكر أكثر ويستفيد منه ومن ثم يستطيع توظيف هذه المشاعر وإدارتها.

كما اهتما بالجوانب اللامعرفية للذكاء, فالذكاء العاطفي عبارة عن مجموعة من القدرات التي تفسر اختلاف الأفراد في مستوى إدراك وفهم الانفعالات والعواطف.

وقد حاول "Mayer, Salovey " منذ أن قدما تصورهما لمفهوم الذكاء العاطفي (1990) وحتى عام (2003) - وفق آخر طرح لتصورهم المرتبط بقياس الذكاء العاطفي وتعديلهم لصورة المقياس المعروف اختصاراً (MSCEITV2.0)* وهي النسخة المعدلة والنهائية للمقياس، والتي نُشرت في آذار (2003)- تقديم نموذج يجمع بين الذكاء والعاطفة، حيث أكدا أن مفهوم الذكاء العاطفي يتعامل مع المعلومات ذات الطابع العاطفي، وهو بذلك مكوَّن من مجموعة من القدرات العقلية (Capacities) أو المهارات (Skills) أو القابليات (Abilities)، فالقدرة العقلية مرادف للقابلية العقلية وتماثل المهارة العقلية, وخلاصة هذا التصور أن الفرد يفكر بذكاء في الانفعالات والعواطف، وأن العواطف تيسر الذكاء والتفكير.

---

[55] ابراهيم المغازي, (2003), مرجع سبق ذكره, ص.58.

* Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test, version 2.

ولقد أشار (النجار, 2007)[56] إلى أن "Mayer, Salovey" بيَّنا أن الذكاء العاطفي يشمل أربعة قدرات وهي:

6-1-1 إدراك العواطف: يبدأ الذكاء العاطفي مع القدرة على إدراك المشاعر والتعبير عنها في ذات الفرد ولدى الآخرين ، ويتضمن الإدراك العاطفي تسجيل الرسائل العاطفية، الانتباه لها، وحل مدلولاتها بمجرد التعبير عنها، التمييز بين تعبير العواطف الصادقة والكاذبة, سواء من خلال تعبيرات الوجه، نبرة الصوت, الحركات, أو الإشارات.

6-1-2 استخدام العواطف لتسهيل عملية التفكير: بحيث يتم توظيف العواطف للمساعدة في زيادة التركيز وتوجيه الانتباه للمعلومات المهمة في الموقف أو التفكير بشكل إيجابي وتحسين عملية التفكير وتوليد عواطف يمكن أن تيسر من عملية اتخاذ القرارات, التذكر, المحاولات الابتكارية بشكل أكثر فعالية, أو التأرجح بين عدة عواطف لرؤية الأمور من زوايا متعددة.
ويطرح "Mayer, Salovey" مصطلحاً جديداً هو "المسرح العاطفي للعقل" والذي يتم من خلاله طرح الأفكار وتوليد العواطف والانفعالات المختلفة للشعور بها والسيطرة عليها واختبارها واختيار العاطفة الأكثر ملائمة للموقف من بينها ، وكلما اتسم هذا المسرح العاطفي للعقل بالدقة والاتزان والواقعية كلما زادت معه إسهاماته في إعطاء الفرصة لاختيار البدائل بشكل أفضل.

6-1-3 فهم العواطف: وتعني قدرة الفرد على تحليل العواطف وتسميتها وفهمها وتفسير معناها, والقدرة على فهم العلاقات المرتبطة بالتحولات في الشعور، وكيف أن العواطف تتحد وتتطور من خلال تفاعل الفرد مع الآخرين، ومع مرور الزمن، ومن خلال خبراته الذاتية.

6-1-4 إدارة العواطف: إن إدارة العاطفة والتحكم فيها تعد خطوة هامة لبلوغ الدرجة القصوى من الذكاء العاطفي، حيث يستطيع الفرد أن يشخص العاطفة ويتعرف عليها ويدرك كيف يستطيع التعامل معها والتحكم فيها, فالهدف من إدارة العاطفة ليس قمع أو كبت العاطفة، ولكن الهدف هو القدرة على التحكم فيها مما لا يعرضنا للغضب الشديد أو القلق أو الإحباط، فنحن لا نستطيع أن نتحكم في نوع العاطفة ولكن نستطيع أن نحدد إلى أي مدى تؤثر العاطفة في سلوك الفرد, ويؤكد " Mayer, Salovey" على أن تنظيم العاطفة وإدارتها هو التعبير عن مدى اتساق العاطفة وتوافقها ويشمل بعد إدارة العاطفة القدرات الآتية: القدرة على الانفتاح أو التقبل للمشاعر السارة وغير السارة, القدرة على الاندماج في العاطفة أو الانفصال عنها, القدرة على التأمل الذاتي للعاطفة.

6-2 النماذج المختلطة Mixed Models:

يمثل هذه النماذج كل من Danial Goleman, Bar-On, حيث يتكون الذكاء العاطفي لديهم من القدرات العقلية والسمات الشخصية.

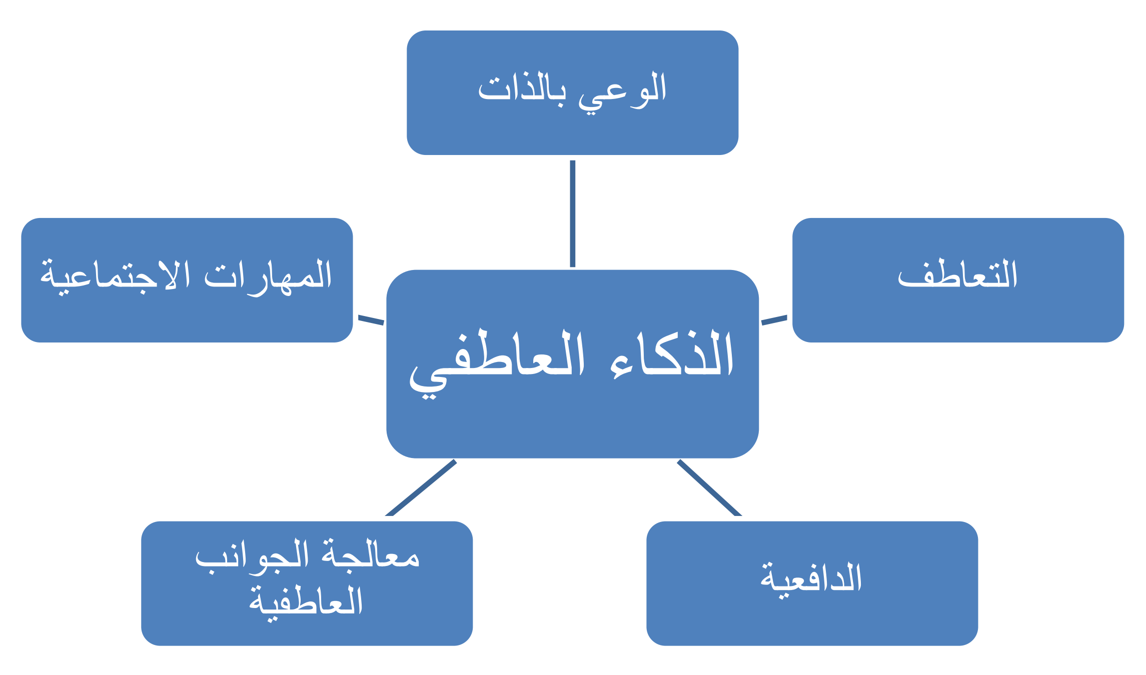
---

[56] خالد عبد الرزاق النجار, (2007), "الذكاء العاطفي لدى الأطفال: قياسه وتمايز أبعاده", **المجلة المصرية للدراسات النفسية**, المجلد 17, ع 2, ص ص:430-434.

6-2-1 الذكاء العاطفي عند Danial Goleman:

دانيال جولمان سيكولوجي وصحافي أمريكي حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد, تحدث عن الذكاء العاطفي من خلال كتابه الذي نشره عام 1995 بعنوان " Emotional Intelligence" هذا الكتاب تصدر أعلى نسبة مبيعات في بريطانيا لمدة عشرة شهور, وفي كتابه الثاني الذي صدر عام 1998 بعنوان "Working with Emotional Intelligence" يذكر (Goleman,2006)[57] تحت عنوان "الكفاءة العاطفية" أن الذكاء العاطفي يتضمن خمسة أبعاد أو مهارات أساسية وخمس وعشرين كفاءة فرعية يعتمد النجاح المهني على عدد كبير منها, كما أن لكل شخص خصال "Profile" خاصة تحدد قوة وحدود كل كفاءة, ولا يصل أي شخص إلى حد الكمال في هذه الكفاءات, وتعرف الكفاءة العاطفية بأنها: "القدرة المتعلمة التي تعتمد على الذكاء العاطفي وتؤثر في أداء الفرد, وأن الذكاء العاطفي يحدد طاقاتنا الكامنة لتعلم المهارات العلمية التي ترتكز على المهارات الخمس الأساسية", والشكل رقم (2) عبارة عن رسم توضيحي يلخص نموذج جولمان.


الشكل (2): نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي



المصدر: من إعداد الباحث.

وقد بنيت نظرية "Goleman" على مفهوم "Gardner" في الذكاء المتعدد وخاصة الذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي (التفاعلي).

ويشير (جولمان, 2000)[58] إلى أن هناك علاقة طردية بين سيطرة العواطف وسيطرة المنطق على العقل, فكلما كانت المشاعر أكثر حدة زادت أهمية العقل العاطفي وأصبح العقل المنطقي أقل فاعلية,

---

[57] Goleman. D, (2006), **Working with Emotional Intelligence**, Bantam Books, New York, pp:24-28.

[58] دانيال جولمان, (2000), **الذكاء العاطفي**, ترجمة ليلى الجبالي, **سلسلة عالم المعرفة**, المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب, الكويت, ع (262), ص ص:25-30.

هذان العقلان –العاطفي والمنطقي– يقومان معاً في تناغم دقيق دائماً بتضافر نظاميهما المختلفين جداً في المعرفة بقيادة حياتنا, لأن هناك توازنا قائماً بين العقل العاطفي والعقل المنطقي, حيث أن العاطفة تغذي وتزود عمليات العقل المنطقي بمعلومات, بينما يعمل العقل المنطقي على تنقية مدخلات العقل العاطفي, وهناك بين العقلين تنسيق دقيق رائع, فالمشاعر ضرورية للتفكير, والتفكير مهم للمشاعر, ولكن إن تجاوزت المشاعر ذروة التوازن عندئذ يسود العقل العاطفي ويكتسح العقل المنطقي.

ويؤكد (Goleman, et al, 2002)[59] أن امتلاك مستوى عال من الذكاء العاطفي لا يضمن اكتساب الكفاءات (المهارات) العاطفية اللازمة تماماً للعمل، بل يعني أن الفرد لديه إمكانية ممتازة لاكتساب تلك الكفاءات, فمثلاً: إن امتلاك الشخص لقدرة كبيرة على التعاطف، لا يعني بالضرورة إتقان المهارة المستندة إلى التعاطف, مثل خدمة العملاء بشكل متميز, أو القدرة على العمل ضمن فريق عمل ذي اختلافات ثقافية.

ويلخص "جولمان" أفكاره بضرورة إعادة النظر فيما يحتاجه القائد، وفيما نحتاجه من القائد، وبأن كفاءات الذكاء العاطفي تنمو مع العمر وبالتدريب، وأن تلك الكفاءات تتفاعل بقوة فيما بينها وتبنى على بعضها البعض، كما أن أعمال المنظمات تتطلب اختلافاً في تلك الكفاءات، والأهم أنها تسهم بشكل فريد في تحسين الأداء, ويشمل مفهوم الذكاء العاطفي عند جولمان كما أشار إليه خمسة أبعاد هي:

6-2-1-1 الوعي بالذات (Self-awareness):

إن حكمة سقراط (أعرف نفسك) هي حجر الزاوية في الذكاء العاطفي كما أشار إليها (جولمان, 2000)[60], فالوعي بالذات أي الوعي بمشاعرنا وعواطفنا والوعي بأفكارنا المرتبطة بهذه العواطف والانتباه المستمر للحالة الشخصية الداخلية هو أساس البصيرة السيكولوجية والثقة بالنفس فنحن دائماً بحاجة لمعرفة أوجه القوة وأوجه القصور لدينا, لنتخذ من هذه المعرفة أساساً لقراراتنا, فالوعي بالذات هو حجر البناء الجوهري للذكاء العاطفي القادر على التخلص من المزاج السيئ.

6-2-1-2 معالجة الجوانب العاطفية (Emotional manipulation) :

يوضِّح (بام, سكوت,2000)[61] أن معالجة الجوانب العاطفية تعني معرفة كيف نعالج أو نتعامل مع المشاعر التي تؤذينا وتزعجنا, والقدرة على تحمل الانفعالات العاصفة التي تأتي بها الحياة, وتحقيق التوازن في تناول أمور الحياة, فكل المشاعر لها قيمتها وأهميتها وبدون عاطفة تصبح الحياة راكدة ومملة ومنعزلة عن ثراء الحياة نفسها, فالتطرف العاطفي يؤدي إلى فقدان الاتزان الشخصي للشخص, ومفتاح الصحة العاطفية هو مراقبتنا لمشاعرنا السلبية والقدرة على معالجتها.

---

[59] Goleman. D, Boyatzis. R, McKee. A, (2002), **Primal Leadership: Realizing the power of Emotional Intelligence**, Jossey-Bass, San Francisco, pp:25-29.

[60] دانيال جولمان, مرجع سبق ذكره, ص.85.

[61] روبنز بام, جان سكوت, (2000), **الذكاء الوجداني**, ترجمة صفاء الأعسر وعلاء الدين كفافي, **دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع**, القاهرة, ص ص:49-50.

6-2-1-3 التعاطف (Empathy) :

يؤكّد (جولمان, 2000)[62] أن التعاطف يقوم على أساس الوعي بالذات ويعني قراءة مشاعر الآخرين والتعرف عليها والاستجابة لها وذلك من خلال أصواتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولون, إن الفرد القادر على إدراك وتقبل مشاعره, يكون لديه القدرة على قراءة مشاعر الآخرين, كما أن معرفة مشاعر الغير قدرة إنسانية أساسية، بينما الفشل في إدراك مشاعر الغير نقطة عجز أساسية في الذكاء العاطفي, ونجد أن المرضى الفاقدين لقدرة التعبير عن مشاعرهم يشعرون بالارتباك إذا عبر الآخرون لهم عن مشاعرهم نحوهم, وهذا الفشل في تسجيل مشاعر الطرف الآخر هو أكبر نقطة ضعف في الذكاء العاطفي بل هو فشل مأساوي في معنى إنسانية الإنسان, وكل علاقة ودية بين البشر, وذلك لأن جذور الحب والرعاية والاهتمام تنبع من التوافق العاطفي ومن القدرة على التعاطف.

6-2-1-4 الدافعية (Motivation):

وتشير كما أوضح (بام, سكوت,2000)[63] إلى سعي الفرد نحو تحقيق دوافعه وأهدافه, ويعتبر الأمل المكون الأساسي للدافعية, ويتضمن الدافعية, الحماسة, والمثابرة لدى الفرد, وتشير نتائج الدراسة التي قام بها "Snyder" إلى أن الطلبة الذين حصلوا على درجات مرتفعة على مقياس الأمل كان تحصيلهم أعلى, لهذا يعد مقياس الأمل أكثر صدقاً في التنبؤ بالنجاح.

وللدافعية دور إيجابي في تحقيق الإنجاز, وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على الرياضيين وعلى الموسيقيين ولاعبي الشطرنج أن السمة الموحدة المشتركة لدى الأبطال في هذه الأنشطة المتنوعة هي القدرة على إثارة الدافعية والارتفاع بمستواها لدى أنفسهم مما يدفعهم إلى خوض تدريبات شاقة ومستمرة ترفع من مستوى أدائهم, ويمكن أن نشاهد في الحياة النجاح الناتج عن الدافعية بصرف النظر عن القدرات العقلية الأخرى.

6-2-1-5 المهارات الاجتماعية (Social skills):

يؤكّد (عجاج,2000)[64] أنها تعني القدرة على قراءة وفهم كل من السلوك الاجتماعي ومهارة المشاركة الاجتماعية مثل التعبير اللفظي والعاطفي والقدرة على لعب الدور الاجتماعي بكفاءة وهذه القدرات هي مفتاح الكفاءة الاجتماعية والتي تعنى بكيفية تعبير الناس عن مشاعرهم ونجاحهم أو فشلهم في التعبير عن هذه المشاعر.

---

[62] دانيال جولمان, مرجع سبق ذكره, ص ص:142-143.

[63] روبنز بام, سكوت جان, مرجع سبق ذكره, ص ص:49-50.

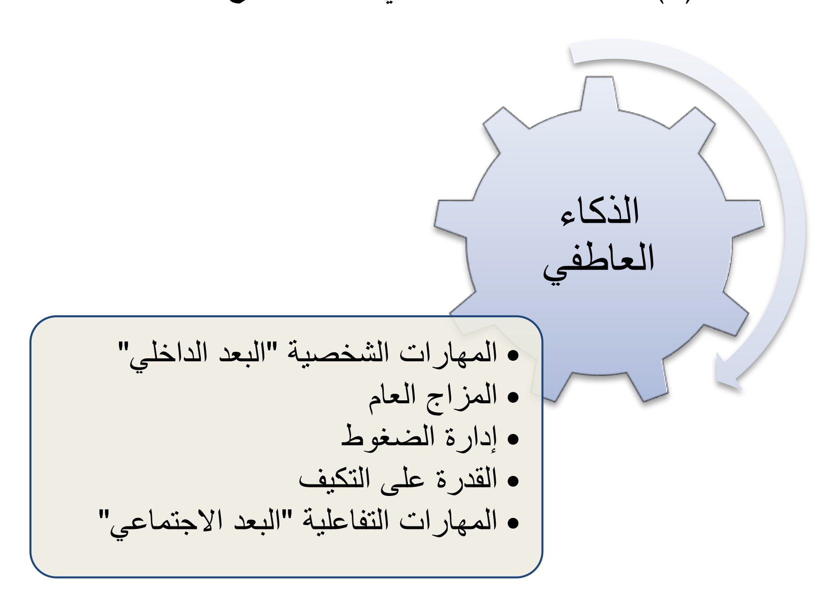
[64] خيري عجاج, (2000), **الذكاء الوجداني الأسس والتطبيقات**, ط1, مكتبة زهراء الشرق, القاهرة, , ص ص:43-44.

6-2-2 الذكاء العاطفي عند Bar-On:

تشير (عثمان, 2009)[65] أن بحوث Bar-On بدأت عام 1997عند بحثه عن الذكاء العاطفي الاجتماعي, وعندما بدأ في إجراءات القياس لمفهوم دراسته (ESI)* حصل على مفهوم جديد أطلق عليه "معامل العاطفة" (EQ), ثم فيما بعد وبتطوّر دراسته وإدراكه للمفهوم أسماه الذكاء العاطفي (EI), وفسر Bar-On معامل العاطفة بأنه يمثل الجانب العاطفي الفطري, (الإحساس بالعواطف E-Sensitivity, تذكر العواطف E-Memory, معالجة العواطف E-processing, وتعلم العواطف E-learning), أما الذكاء العاطفي فقد جمع فيه بين المعرفة والعاطفة, وتمثَّل لديه نتائج وتطبيقات العاطفة من خلال التعلم والخبرات في الحياة, واختبر Bar-On نموذجه من خلال مداخل الشخصية, ويرى Mayer أن جهود Bar-On البحثية في الذكاء العاطفي انطلقت من تساؤل رئيسي عن النجاح الحياتي: لماذا ينجح بعض الناس في الحياة أكثر من غيرهم؟, وخلص Bar-On بعد استعراضه للتراث السيكولوجي إلى بعض الخصائص التي تمكن من النجاح في الحياة (عجاج,2000)[66], وحددها في خمسة مجالات هي (الوظائف الشخصية, المهارات التفاعلية "البينشخصية", القدرة على التكيف, إدارة الضغوط, المزاج العام).

ويتكون نموذج Bar-On من خمسة مكونات رئيسية, يحتوي كل مكون منها على مهارات فرعية والشكل رقم (3) يوضح مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج Bar-On وهي:

الشكل(3): مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج Bar-On



المصدر: من إعداد الباحث.

---

[65] حباب محمد عثمان, (2009), **الذكاء الوجداني (العاطفي, الانفعالي, الفعّال) مفاهيم وتطبيقات**, ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع, ص ص:58-59.

* Emotional social intelligence.

[66] خيري عجاج, مرجع سبق ذكره, ص.50.

6-2-2-1 المهارات الشخصية "البعد الداخلي" Intrapersonal Functioning:

ويضم هذا المكون خمسة عناصر فرعية هي:

- **وعي العواطف الذاتية:** ويعني القدرة على معرفة وفهم المشاعر الذاتية والتميز بينها.
- **التوكيدية:** وهي القدرة على التعبير عن المشاعر, كمشاعر الغضب والعنف, والقدرة على التعبير عن المعتقدات والتفكير المنفتح, والقدرة على الدفاع عن الحقوق الشخصية.
- تقدير الذات: ويعني القدرة على تقدير وإدراك النفس, وشعور الشخص بالرضا عن نفسه وفهمها وتقبلها واحترامها.
- **تحقيق الذات:** وهذه المهارة لها أهمية خاصة في تحقيق وجودنا, وجعل حياتنا ذات قيمة, كما تعد أحد مهارات الذكاء العاطفي الأساسية, حيث تسهم بالنجاح في الحياة ورسم معالم الحياة, كما تعني قدرة الفرد على إدراك إمكانياته وقدراته، وتوظيفها في أرض الواقع.
- **الاستقلالية:** وتتمثل في المقدرة على توجيه الذات وضبطها في التفكير والتصرف والاعتماد على الذات في التخطيط واتخاذ القرارات المهمة والإحساس بالثقة.

6-2-2-2 المهارات التفاعلية "البعد الاجتماعي" Interpersonal Skill:

ويندرج تحت هذا المكون التعاطف, والعلاقات التفاعلية, والمسؤولية الاجتماعية وهي كما يلي:

- **التعاطف:** ويتمثل في المقدرة على الوعي وفهم وإدراك مشاعر الآخرين والتوحد معهم "أي الإحساس بماذا وكيف يشعر ويفكر الآخرين".
- **العلاقات التفاعلية:** وتشمل القدرة على إقامة علاقات متبادلة مع الآخرين, والاشتراك في حاجات متبادلة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** وهي قدرة الفرد على الظهور كمتعاون, ومساهم وعضو فعال في المجتمع والقدرة على الوفاء بالالتزامات.

6-2-2-3 القدرة على التكيف Adaptability:

وتضم مجموعة من القدرات والتي تمكن الفرد من معرفة الواقع والتعامل معه بمرونة كما تمكنه من التوصل إلى حل المشكلات التي تواجهه, ويحتوي هذا المكون على ثلاثة عناصر وهي:

- **حل المشكلة:** ويتمثل في تشخيص ومعرفة المشاكل بشكل جيد, وتوليد الحلول الفعالة.
- **إدراك الواقع:** ويعني القدرة على رؤية الأشياء كما هي في الواقع الحقيقي بعيدا عمّا يشعر به الفرد عاطفيا.
- **المرونة:** وتتمثل في القدرة على تكييف وتغيير انفعالاته وتفكيره وسلوكه وفق الظروف والمواقف المختلفة.

6-2-2-4 إدارة الضغوط Stress Management:

ويشير إلى قدرة الفرد على تحمل الضغوط ومقاومة الأحداث النفسية الضاغطة, ويشمل ما يلي:

- **تحمل الضغوط:** ويعني القدرة على مقاومة الأحداث والمواقف الضاغطة والانفعالات القوية وكذلك القدرة على مواجهة المواقف الصعبة دون السقوط فيها ويدل على قدرة الفرد على اختيار أساليب مؤثرة في التعامل مع الضغوط وأيضا النزعة التفاؤلية للفرد نحو التجارب الجديد.
- **ضبط الاندفاع:** ويتضمن القدرة على ضبط الانفعالات الذاتية ومقاومتها أو تأجيل الاندفاع وضبط الضغوط العدوانية والسلوك غير المسؤول.

6-2-2-5 المزاج العام General Mood:

ويشتمل على الشعور والتعبير عن الانفعالات الايجابية والنزعة إلى التفاؤل ويضم:

- **السعادة:** وتعني قدرة الفرد على أن يمتع نفسه والآخرين والشعور بالرضا في حياته.
- **التفاؤل:** ويقصد به النظر إلى الجانب المشرق من الحياة والحفاظ على الاتجاه الإيجابي حتى في ظل مواجهة الأزمة والمحن.

6-3 نموذج Dalip singh: (نموذج سمات):

وضع (Singh, 2006)[67] نموذجه للذكاء العاطفي وهو عالم هندي الجنسية ليتواءم مع البيئة الهندية, فقد عقدت ورشة عمل تفاعلية مفتوحة في نيودلهي في 16 آب عام 2002 حضرها على المستوى القومي أكاديميون وأكثر من مئة مدير عام تنفيذي وأعضاء الإدارة العليا لأكبر منظمات الأعمال الهندية, وبعد المناقشات كان هناك إجماع بأن التعريفات التي أوردها العلماء الأمريكان حول الذكاء العاطفي فيها نوع من التحيز الثقافي, وظهرت في الندوة دعوة إلى وضع تعريف جديد للذكاء العاطفي وخصائصه.

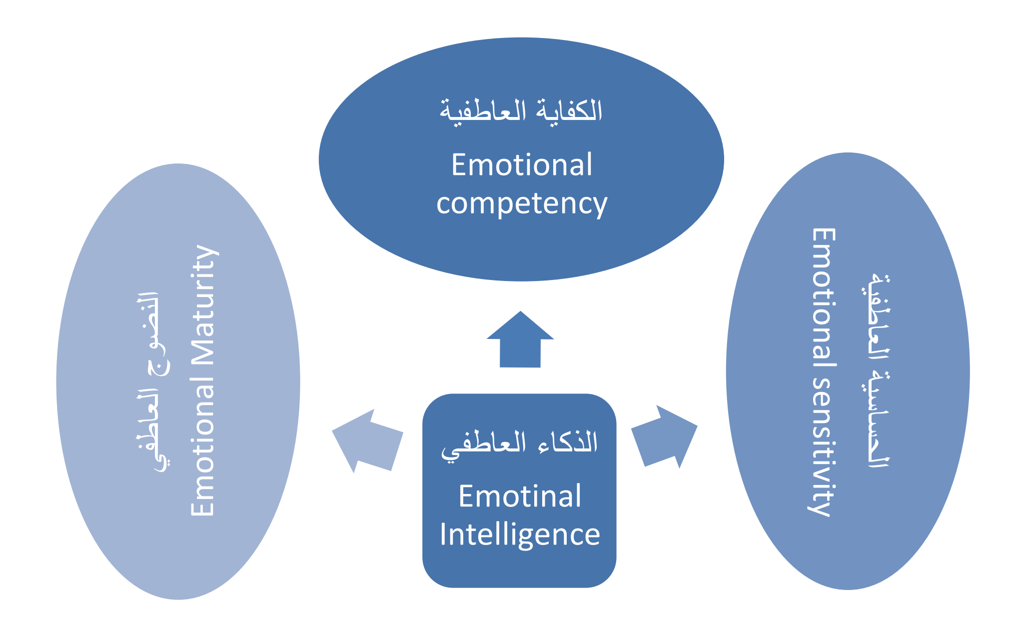
وقد وضع Singh نموذجه معتمداً التعريف التالي (Singh, 2006)[68]: "الذكاء العاطفي هو استجابة الفرد الملائمة والناجحة للمثيرات الانفعالية واسعة التنوع والتي تتحرك من داخل الذات والبيئة المحيطة", حيث يتشكل الذكاء العاطفي في نموذجه من ثلاثة أبعاد نفسية هي: القدرة أو الكفاية العاطفية, النضوج العاطفي, والحساسية العاطفية, والتي تدفع الفرد إلى التعرف بصدق على ديناميات السلوك البشري وتفسيره بأمانة وتناوله بلباقة, ويوضّح الشكل رقم (4) نموذج Singh بأبعاده الثلاثة وهي:

---

[67] Singh. D, (2006), **Emotional Intelligence At Work**, Response Books, 3rd Edition, New Delhi, pp:123-124.

[68] Ibid, pp 128-129.

شكل (4): مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج Singh



المصدر: من إعداد الباحث.

6-3-1 الكفاية العاطفية:

وتتكون من ثلاثة خصال فرعية هي:

- **معالجة القلق والتكدر العاطفي:** ويقصد به القدرة على الاستجابة بلباقة إلى المثير العاطفي الذي تحركه مواقف متنوعة (إحباطات مختلفة الأسباب، مواقف الصراع التي تسبب إثارة انفعالية، الشعور بعقدة النقص) وهنا يتم تجنب الانفعالات السلبية والإجهاد العاطفي الذي يسبب الاحتراق الداخلي, ومعالجة التكدر العاطفي تشمل إيجاد طرق للتغلب على الغضب ،الخوف، الحزن، والقلق، وتشمل أيضاً التعلم على كيفية إدارة الذات عند القلق وتحويل الانفعالات السلبية إلى إيجابية.
- **التمتع بتقدير ذاتي مرتفع:** التمتع باحترام وتقدير ذاتي عالي يعطي الفرد ثقة واقعية تجعله مدركاً أن التحديات هي فرص للتعلم, وهذه الثقة التي ولَّدت احترام الذات تساعد في تجاوز هذه التحديات.
- **معالجة نزعة المنفعة الذاتية:** والمقصود هنا عدم الغرور وتركيز الحديث حول الذات ونسب الإنجاز دائماً للذات وإهمال مساهمة الآخرين, فالمقدرة على معالجة هذه النزعة تعزز قدرة الفرد على التمتع بذكاء عاطفي عالٍ.

6-3-2 النضوج العاطفي: ويتكون من أربعة خصال فرعية وهي:

- **الوعي بالذات:** ويقصد به المقدرة على تمييز وتسمية الانفعالات الذاتية المتنوعة النابعة من الداخل, فبعض المدراء غير المتمتعين بهذه الخاصية يميل إلى إنكار هذه الأحاسيس والمشاعر بسبب عدم

القدرة على تمييزها وهذا بسبب انخفاض الوعي بالذات, ومن الأمثلة على ذلك أن يكون لدى الفرد بصيرة بنقاط قوته وضعفه, مما ينعكس على العلاقات بالآخرين.

- **تطوير الآخرين:** إن الاعتراف بقيمة الآخر وانجازاته وقيمة مساهمته شيء حسن, لأن شكر الآخر وإشراكه بشكل فعّال في العمل من علامات أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع.
- **تأخير الرضا عن الإشباع النفسي المباشر:** والمقصود هنا أن التروي في الحكم على الأشياء وعدم التسرع وتجنب رد الفعل السريع, أي عمل الأشياء الصائبة فقط والتي ستؤدي إلى النجاح على الصعيد الشخصي والمهني.
- **المرونة والتكيف:** معرفة كيف ومتى تأخذ زمام المبادرة ومتى تتبع الآخر من المهارات العاطفية الأساسية, وعليه فإن المدراء عليهم أن يعلموا متى تكون الشدة ومتى يكون التساهل, متى المواجهة ومتى الانسحاب ومتى الصمت, وهنا يجب ضبط الميول السلبية كالغيرة, التكبر, والتلاعب.

6-3-3 الحساسية العاطفية: وهي تتكون من أربعة خصال:

- **فهم أساسيات الإثارة العاطفية:** ويقصد بها القدرة على الوعي بالعلاقة بين المشاعر والأفعال, ما الأحاسيس والمشاعر التي كانت خلف تصرفات أو أفعال معينة, ما سبب هذه العواطف والانفعالات.
- **التعاطف:** ويقصد به قدرة الفرد على معرفة مشاعر وأحاسيس الآخرين, وهو أيضاً القدرة على قبول ومشاركة الآخرين بأحاسيسهم, والمقدرة على التمييز بين أقوال وأفعال الآخرين أي التمتع بالبصيرة في كيفية تقييم الآخرين, وكذلك فإن التعاطف هو توفير الشعور بالراحة للآخرين في الصحبة, كذلك الأمانة في التعاملات بين الأشخاص.
- **تحسين العلاقة بالآخرين:** توثيق العلاقة بالآخرين له أثر إيجابي في جميع المناحي, وهذا مؤشر نجاح غير محدود, والعلاقة بالآخرين تعزز من خلال الثقة والصدق والإخلاص في التعامل.
- **القدرة الاتصالية للعواطف:** المقدرة على تحقيق الألفة والانسجام عبر توفير الراحة للآخرين, ويتحقق ذلك شفهياً أو غير شفهياً (أي من خلال ملامح الوجه, كإبداء روح المرح والابتهاج سيعطي مؤشر تواصل إيجابي فعّال, أما ملامح الوجه التي تعبر عن التشاؤم أو الشك أو الدونية تعتبر قدرة اتصالية سلبية وهذا يعني انخفاض في مستوى الذكاء العاطفي).

6-4 مقارنة النماذج الثلاثة لمفهوم الذكاء العاطفي

نوضح في الجدول رقم (3) ملخصاً لمقارنة النماذج الثلاثة لمفهوم الذكاء العاطفي.

الجدول (3): مقارنة النماذج الأربعة لمفهوم الذكاء العاطفي

وجه المقارنة/ النموذج	نوع النموذج	تعريف الذكاء العاطفي	أبعاد الذكاء العاطفي
Salovey, Mayer 1990	قدرات	الذكاء العاطفي: هو القدرة على إدراك العواطف الذاتية وعواطف الآخرين بدقة وفهمها وتوظيفها في التفكير والتصرفات وتقيمها والتعبير عنها والقدرة على توليد المشاعر أو الوصول إليها والقدرة على فهم العاطفة والمعرفة العاطفية والقدرة على تنظيم العواطف بما يعزز النمو العاطفي والعقلي.	- إدراك العواطف - استخدام العواطف لتسهيل عملية التفكير - فهم العواطف - إدارة العواطف
Goleman 1995	مختلط	الذكاء العاطفي: هو القدرة على التعرف على عواطفنا وعواطف الآخرين، وعلى تحفيز ذواتنا، وعلى إدارة عواطفنا، وعلاقاتنا مع الآخرين بفاعلية.	- الوعي بالذات - معالجة الجوانب العاطفية - التعاطف - الدافعية - المهارات الاجتماعية
Bar-On 1997	مختلط	الذكاء العاطفي: هو منظومة من القدرات غير المعرفية والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قدرة الشخص على النجاح في مواجهة متطلبات البيئة وضغوطها.	- المهارات الشخصية - المهارات التفاعلية - القدرة على التكيف - إدارة الضغوط - المزاج العام
Dalip singh 2006	سمات شخصية	الذكاء العاطفي: هو استجابة الفرد الملائمة والناجحة للمثيرات الانفعالية واسعة التنوع والتي تتحرك من داخل الذات والبيئة المحيطة.	- الكفاية العاطفية - النضوج العاطفي - الحساسية العاطفية

المصدر: من إعداد الباحث.

والجدول رقم (4) يوضّح أهم أوجه المقارنة بين نماذج القدرات ونماذج السمات (المختلط).

جدول رقم (4) خصائص النماذج المختلطة (السمات) ونماذج الأداء (القدرة) في الذكاء العاطفي

النماذج المختلطة (نماذج السمات)	نماذج الأداء (القدرة)
مقاييسها مصممة بطريقة التقرير الذاتي "السمات الشخصية تعكس تفضيلات شخصية أو ميولاً فردية لا تخضع للصحة والخطأ المطلق"	مقاييسها مصممة بحيث يكون هناك إجابة واحدة صحيحة وتناسب المسألة المعروضة
يستخدم لقياسه اختبارات الأداء المميز	يستخدم لقياسه اختبارات الأداء الأقصى
هناك عدد كبير من أدوات القياس, تعدد مظاهر هذه النماذج	هناك عدد قليل من أدوات القياس, تركيباتها الرئيسية ضئيلة العدد
تتعلق بالشخصية	لا تتعلق بالشخصية
لا تتعلق بالذكاء العقلي أو المعرفي	تتعلق بالذكاء العقلي أو المعرفي
ثبات عالي في الثقة	ثبات الثقة يتراوح من منخفض إلى مرتفع

المصدر: (Geher, 2004)[69]

رغم عرض أربعة نماذج متمايزة للذكاء العاطفي, إلا أن الباحث لاحظ فيها تماثلاً نظرياً, فبصفة عامة إن جميع النماذج المذكورة تسعى إلى فهم وقياس المكونات الفاعلة في القدرات المتعلقة بإدراك العواطف والتحكم فيها, وهي تلتقي جميعاً حول وجود مكونات أساسية للذكاء العاطفي, ويمكن القول أن هناك اتفاق بينها حول بعض هذه المكونات ففي جميع النماذج يمثل الوعي بالعواطف والتحكم فيها صفة أساسية للشخص الذكي عاطفياً, فمهارات مثل التحكم في العواطف والقدرة على التكيف يصفها Salovey بمصطلحات فهم وإدارة العواطف, بينما يصفها Bar-On كمهارات تفاعلية والقدرة على التكيف, ويصفها Goleman ضمن الوعي بالذات ومعالجة الجوانب العاطفية, في حين يصفها Dalip Singh تحت مسمى النضوج العاطفي.

[69] Geher. G, (2004), **Measuring Emotional Intelligence**, Nova Science Publishers, Inc, New York, P.22.

7- قياس الذكاء العاطفي

هناك عدة طرق مختلفة لقياس أو اختبار الذكاء العاطفي, ويرجع الاختلاف بينها إلى تباين تفسير الذكاء العاطفي وكيفية تعريفه (Bar-On, Parker, 2000)[70], والمقصود هنا تباين مفهوم الذكاء العاطفي هل يفهم ويفسر على أنه سمة شخصية "Personal Trait", أم قدرة عقلية (أي معرفية) "Mental Ability", أو جدارة فردية "Competency", وبناء على هذا الفهم تعددت أنواع اختبارات الذكاء العاطفي (أي المقاييس), فهناك ثلاثة أنواع من اختبارات القياس يشرحها جون ماير وآخرون في كتاب "دليل الذكاء العاطفي" طبعة عام 2000 "The Handbook Of Emotional Intelligence", وهذه الاختبارات هي: اختبارات القدرة (أو الأداء), واختبارات التقرير الذاتي, واختبارات ملاحظة الآخر (تقدير الملاحظ), وهذا التصنيف الثلاثي يتفق مع تصنيف "Mayer, Salovey, Caruso" لمقاييس الذكاء العاطفي, وحالياً كل من المداخل الثلاثة ما تزال قابلة للبحث والتمحيص حيث لا تزال المقاييس المصممة بعيدة عن الثبات والصدق الذين يتطلبهما العلم.

7-1 اختبارات القدرة أو الأداء (Performance or Ability Testes):

تنظر هذه الاختبارات أو المقاييس إلى الذكاء العاطفي على أنه قدرة عقلية بحتة, وتركز على معالجة المعلومات مثل القدرة على التعرف والتعبير عن وتسمية الانفعالات, وتقيس اختبارات الأداء مستوى ذكاء الشخص عن طريق حل مشكلة كأن يسأل "ما حاصل ضرب الرقم 13 بالرقم 3؟", "ما معنى كلمة حلل؟", "ما هي عاصمة فرنسا؟" (هذه أمثلة للأداء المعرفي وليس العاطفي أو الانفعالي وهذا من أجل توضيح وجه الشبه), وتعتبر هذه المقاييس مؤشراً لتقييم الفروق الفردية في الذكاء العاطفي التي لها علاقة بقدرات مرتبطة بالانفعالات, وبشكل عام تحصيل درجات أعلى في هذه المقاييس تشير إلى قدرة أكبر في التعرف على انفعالات وعواطف الآخرين, (Ciarrochi et al, 2006)[71], فمثلاً إذا أراد شخص أن يعرف مدى إدراك الناس للانفعالات, فيمكن عرض صورة عليهم لوجه حزين ثم ينظر إلى مدى تمييزهم وإدراكهم للتعبيرات الظاهرية لصورة هذا الوجه, وهذا المثال يقيس القدرة على قراءة مشاعر وأحاسيس الآخرين, ومثال آخر يتعلق بالقدرة على مدى جودة تفسير الانفعالات إذا أراد مدير أن يعرف مدى إدراك مرؤوسيه للانفعالات, في هذه الحالة يعطى المرؤوس مشكلة (موقف قريب من بيئة العمل) عاطفية وانفعالية ويسأل عن تفسيراته لها (يعطى عدة بدائل للإجابة) ويكون التقييم تبعاً لجودة الاختيار, وفي تعليقه على نموذج ماير وآخرون يذكر (الخضر, 2002)[72] أن الذكاء العاطفي هو قدرة عقلية في الأساس تعمل من خلال الجانب العقلي والعاطفي للفرد, وهذا يستلزم أن يكون هناك إجابة واحدة مناسبة للمسألة المعروضة, هذا الأمر يكون من السهل تطبيقه على القدرات العقلية التقليدية (العددية مثلاً-

[70] Bar-On. R, James Parker, (2000), **The Handbook of Emotional Intelligence**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st Edition, San Francisco, p.321.

[71] Ciarrochi. J, Mayer. J, (2006), **Emotional Intelligence in everyday life**, Psychology Press, 2nd Edition, USA, p.30.

[72] عثمان الخضر, مرجع سبق ذكره, ص.19.

ضرب العدد 13 بالعدد 3, اللغوية, والميكانيكية), ولكن مع القدرات الأكثر تعقيداً والتي تتطلب الوصول إلى الحل الأنسب على مستوى التفاعل مع الذات والآخرين فإن الأمر يتطلب ليس اختيار الإجابة الصحيحة المطلقة الوحيدة من بين مجموعة من الإجابات, ولكن اختيار الإجابة الأنسب أو الأكثر فعالية من بين عدة بدائل متاحة, ويعترف كل من "Mayer, Salovey" بأن ثقافة المجتمع ومتغيرات الموقف والحالة المزاجية للفرد تحدد ما هو الخيار الأمثل للموقف, وبالطبع ليس هناك إجابة صحيحة مطلقة, لكن كلما كانت عناصر الموقف واضحة للفرد, كان أقدر على تحديد الخيار الأمثل, ويتم اعتماد الإجابة الصحيحة للمقياس بطرق متنوعة أشار إليها (Geher, 2004)[73] أبرزها الطرق الأربعة التالية:

- إجماع واتفاق عينة دراسية كبيرة من مجتمع البحث على الخيار الأمثل, وتعرف هذه الطريقة بـ "Consensual Scoring" أي التقييم الجماعي.
- إجماع عينة أصغر من الخبراء وتعرف بـ "Expert Scoring" أي تقييم الخبراء.
- رأي شخص أو مجموعة من الأشخاص حدث معهم موقف أو مشكلة حقيقية في الحياة بحيث يتم اقتباس سيناريو المشكلة كسؤال اختبار, وتكون الإجابة الصحيحة هو الانفعال الصحيح الذي شعر به ذلك الشخص عندما عالج الموقف الانفعالي وتعرف هذه الطريقة بـ " Target Scoring".
- إجابة متفق عليها مسبقاً وتستخدم الطريقة مع اختبارات النهاية المفتوحة بحيث تكون هناك قواعد تحدد مسبقاً الإطار الصحيح للإجابة.

ويعتبر مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل (MEIS)*, والذي أعده كل من "Mayer, Salovey" عبارة عن اختبار يقوم به المستجيب بإنجاز سلسلة من المهام التي صممت لتقييم قدراته على إدراك, فهم, والتعامل مع العاطفة, من المقاييس المشهورة التي تندرج ضمن مقاييس الأداء, وقد سجلت عدة عيوب في هذا المقياس لاسيما في طوله (402 سؤال), وكذلك في تقييمه لبعد الفهم العاطفي.

لهذا السبب تم تصميم مقياس آخر من طرف نفس الباحثين وزملائهم, وهو مقياس Mayer, Salovey, Caruso للذكاء العاطفي (MSCEIT)**, والذي يعتبر من أشهر المقاييس وأكثرها شمولية في هذا السياق, وهو مقياس مصمم انطلاقاً من عينة تقدر بـ 5000 فرد من كلا الجنسين موزعين على 50 ميدان بحث مختلف عبر العالم, ويحتوي على 141 سؤالاً, ويهدف إلى قياس القدرات الرئيسية الأربعة المكونة للذكاء العاطفي المبينة في نموذج Mayer, Salovey, ويتضمن هذا المقياس مجموعة من المواقف, حيث بعد إقحام الأفراد فيها يطلب منهم التعرف على محتواها العاطفي, تحليله, وإدارة انفعالاتهم لحل بعض المشاكل أو اتخاذ قرارات, فمثلاً لقياس قدرة إدراك العاطفة يطلب من الأفراد تحديد نوع العاطفة ومدى قوتها التي تعبر عنها صور مختلفة, ومن أجل قياس مدى تيسير العواطف للتفكير

---

[73] Geher. G, Op.Cit, pp:27-28.

* Multifactor Emotional Intelligence Scale.

** Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test.

يطلب من الأفراد تحديد ما يقابل كل عاطفة من أفكار أو من محسوسات مثل الألوان, درجة الحرارة, الضوء, ومن أجل قياس القدرة على فهم العواطف يتم دعوة الأفراد إلى شرح كيف يتم الانتقال من عاطفة إلى أخرى, مثلا من الغضب إلى الهيجان, أما من أجل قياس مدى القدرة على إدارة العواطف يطلب من الأفراد اختيار تقنيات فعّالة من أجل إدارة الذات وإدارة الغير, والجدول رقم (5) يعطي عينة من المقاييس التي تندرج تحت مقاييس الأداء (القدرة) ويشير كذلك إلى طرق التصحيح.

جدول رقم (5) نماذج من مقاييس القدرة لاختبار الذكاء العاطفي

مقاييس الأداء أو القدرة – Ability Measures			
اسم المقياس	**رمز المقياس**	**وصف المقياس**	**طريقة التصحيح**
اختبار الذكاء العاطفي لماير وسالوفي وكاروسو (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)	**MSCEIT**	يتكون المقياس من ثمانية مهام موزعة على 141 بند تقيس جوانب مختلفة في الذكاء العاطفي	مقاييس التقدير والاختبار المتعدد (MC) – إجماع رأي الخبراء ورأي عينة سابقة كبيرة
تحديد مستويات الوعي العاطفي Levels of Emotional Awareness	**LEAS**	يتكون المقياس من 20 مشهد اجتماعي (سينمائي أو تلفزيوني) كل مشهد يشتمل على مجموعتين من الأفراد, إحداهما لديهم المقدرة على إحداث أربعة أنواع من الانفعالات, ثم يسأل المفحوصين ما الذي يشعر به الشخص الآخر الموجود بالمشهد	استجابة حرة, تقيم حسب نوعيتها إلى خمسة مستويات من الوعي العاطفي, أي أن المستوى الأقل من الوعي يأخذ واحد وأعلى مستوى يأخذ خمسة نقاط

مقياس بحث الدقة العاطفية Emotional Accuracy Research Scale	EARS	اختبار يتعلق بالتعرف على وإدراك العواطف في البيئة الاجتماعية, والاختبار يشتمل على 96 بند (كل بند يشتمل على ثلاثة مقالات قصيرة تصف مواقف حقيقية من الحياة) ومتبوعة باختيار إجباري لزوج من 12 زوج من الأمزجة التي تعبر عن الحالة الانفعالية لصاحبها	التقييم يكون بشكل اختيار إجباري والتقييم للإجابة الصحيحة يكون بناء على إجماع عينة سابقة وكذلك الشخص المأخوذ منه السيناريو (شخص يعطي موقف حقيقي عند المشهد)

المصدر: (Geher, 2004)[74]

2-7 اختبارات التقرير الذاتي (Self-Report Tests):

اختبار الذكاء العاطفي بأسلوب التقرير الذاتي كما وصفه (Ciarrochi et al, 2006)[75] عبارة عن وصف المشاركين (المفحوصين) لأنفسهم على مقياس ليكرت المكون من مجموعة بنود على شكل جمل وصفية, هذه المقاييس تعتمد على فهم الأشخاص لأنفسهم, فإذا كان فهمهم لذواتهم دقيق فإن هذه الاختبارات تعتبر مقاييس دقيقة فيما يتصل بالقدرات والسمات التي لها علاقة بالذكاء العاطفي, يوضّح كل من (Bar-On, Parker, 2000)[76] أنه في هذه الطريقة يعطى المشاركين سلسلة من الجمل الوصفية تشير إلى مدى وصف المشاركين أنفسهم حول الجملة المطروحة, "كأن يسأل شخص بشكل عام هل أنت واضح فيما يتعلق بمشاعرك أم أنه لديك عدم وضوح وحيرة؟", فهذه المقاييس والاختبارات حصيلتها المعلوماتية ترتبط بمفهوم الشخص عن ذاته فقط أكثر مما هو عليه في الحقيقة, وهذا يعتبر أحد مشاكل هذه الاختبارات, وهو أن الناس يكونوا غير دقيقين في وصف ما يرتبط بقدراتهم الشخصية عند التقييم, وهذا الأمر يرجع إلى ردود الفعل الدفاعية من العقل الباطن أو نتيجة قلة بصيرة عند الناس بذواتهم, ما يعني أن هناك قصور في هذه الاختبارات في قياس القدرات والمهارات العقلية.

ويندرج تحت هذا النوع من الاختبارات مجموعة من المقاييس المشهورة أشارت إليها (حسن, 2007)[77] مثل مقياس Bar-On (EQi)*** الذي نشر عام 1996 وسمي بمقياس نمط الإدراك العاطفي, وقد وضع هذا الاختبار من أجل التطبيقات السريرية في معرفة الصحة العاطفية للأشخاص, وقد استعمل حتى الآن مع آلاف من الأفراد, حيث وجد أنه قياس دقيق ومحدد, وإن كنا لا نعرف حتى

[74] Ibid, p.26.

[75] Ciarrochi. J, Mayer. J, Op.Cit, p.37.

[76] Bar-On. R, James Parker, Op.Cit, p.324.

[77] سالي علي حسن, مرجع سبق ذكره, ص ص:53-57.

*** Emotional Quotient Inventory.

الآن قدرته على توقع مدى نجاح الفرد في عمله, وفي إحدى الدراسات وُجد أن هذا المقياس كان دقيقاً في توقع مدى نجاح اختيار الأفراد للالتحاق بالقوات الجوية, وقد تمكنت القوات الجوية الأمريكية من توفير مبلغ ثلاثة ملايين دولار سنويا من خلال استخدام هذا الاختبار ومعرفة من هو مناسب للالتحاق في صفوفها من بين المتقدمين, حيث تحسنت نوعية من يختار للخدمة الجوية بالاعتماد على نتائج القياس, ولم تلاحظ في نتائج هذا الاختبار أية فروق واضحة بين المجموعات العرقية والجنسية المختلفة, وتم تصميمه انطلاقاً من عينة قدرها 4000 فرد من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا من كلا الجنسين, وهو يعتبر أداة لقياس كفاءة السلوك من الناحية العاطفية والاجتماعية, ف "مقياس نمط الإدراك العاطفي" يهدف إلى قياس قدرة الفرد على مواجهة متطلبات وضغوط الوسط المحيط, ويتكون من 133 عبارة تستخدم في تحديد نسبة العاطفة (EQ) وكذلك قياس الأبعاد الخمسة المشار إليها بنموذج Bar–On, حيث تتمثل النتائج في: النسبة العاطفية الداخلية, النسبة العاطفية الاجتماعية, النسبة العاطفية التكيفية, النسبة العاطفية في إدارة الضغوط, والنسبة العاطفية في المزاج العام, وترتب الإجابات على سلم يتكون من خمس درجات.

كما صممت عدة أدوات أخرى لقياس الذكاء العاطفي والمهارات العاطفية التي يشملها اعتماداً على نظرية Goleman, ومنها:

– مقياس جرد الكفاءة العاطفية (ECI:1994)* وهو اختبار من (360) درجة حيث يجيب عن الأسئلة شخص يعرف الفرد الذي يراد قياس ذكائه العاطفي, وتتوزع هذه الأسئلة على عشرين قدرة أو جانباً من جوانب الذكاء العاطفي, وهو مقياس جديد نسبياً, ونصف أجزاءه تقريباً مأخوذة من قياسات أخرى مختلفة, وليس هناك حالياً أبحاث تشير إلى القدرة التوقعية لهذا الاختبار, وقد قام Goleman بتطبيقه على عينة قدرها 6000 فرد من شمال الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا أغلبهم ذكور يحتلون مناصب من متوسطة إلى عليا في الإدارة, وتم توجيه هذا المقياس لقياس المهارات العاطفية لدى المديرين, ويقيس 20 مهارة عاطفية تندرج ضمن الأبعاد الرئيسية لنموذج Goleman, حيث يطلب من الفرد أن يقوم بالوصف الذاتي أو وصف الغير وإدراج تقييمه على سلم يحتوي سبع درجات.

– مقياس تقييم الذكاء العاطفي (EIA:2003)**.

– مقياس استبيان وصف العمل من ناحية الذكاء العاطفي (WPQie:2000).

– مقياس خريطة الذكاء العاطفي (EQM)*** استعمل في مجال الأعمال التجارية وإن كان هذا الاختبار يحتاج للمزيد من الدراسة والاختبارات.

والجدول رقم (6) يعطي عينة من المقاييس التي تندرج تحت مقاييس التقرير الذاتي ويشير إلى طرق التصحيح.

---

* Emotional Competence Inventory.

** Emotional Intelligence Appraisal.

*** Emotional Intelligence Map.

جدول رقم (6) نماذج من مقاييس التقرير الذاتي لاختبار مستوى الذكاء العاطفي

مقاييس التقرير الذاتي – Self – Report Measures			
اسم المقياس	رمز المقياس	وصف المقياس	طريقة التصحيح
اختبار Bar-On لتحديد النسبة العاطفية Emotional Quotient Inventory	EQ-i	يتكون المقياس من 133 عبارة في صورة مقياس تقرير ذاتي وتلك العبارة موزعة على 15 مقياس فرعي تم استخلاصها من خلال الخبرة المهنية ل Bar-On	مقياس خماسي التقدير (Lickert Scale)
اختبار الذكاء العاطفي بواسطة التقرير الذاتي Self-Report Emotional Intelligence Test	SREIT	الاختبار مكون من 33 بند لتقييم مستوى الذكاء العاطفي بشكل عام	التقييم وصفي باستخدام مقياس ليكرت
التقييم المتعدد الأبعاد للذكاء العاطفي Multidimensional Emotional Intelligence Assessment	MEIA	الاختبار مكون من 118 بند بعشرة مقاييس بعضها بناء على نموذج ماير وسالوفي وبعضها بناء على نماذج أخرى	التقييم وصفي باستخدام مقياس ليكرت

المصدر: (Geher, 2004)[78]

وهناك بعض الفروق أشار إليها (السمادوني, 2007)[79] بين اختبارات الأداء واختبارات التقرير الذاتي:

- تقيس اختبارات الأداء الذكاء العاطفي الحقيقي بينما تقيس اختبارات التقرير الذاتي الذكاء العاطفي المدرك.
- اختبارات الأداء تتطلب وقتا أكبر في التطبيق مقارنة بالوقت المستغرق في استخدام مقاييس التقرير الذاتي.
- في اختبارات التقرير الذاتي يمكن أن يحرّف الناس استجاباتهم كي يظهروا بمظهر أفضل, هذا غير موجود في اختبارات الأداء لأنها تتطلب عدداً من الملاحظات قبل تحديد نسبة الذكاء العاطفي, كما تميل مقاييس التقرير الذاتي لقياس الذكاء العاطفي إلى أن ترتبط باختبارات تقيس

[78] Geher. D, Op.Cit, pp:27-28.

[79] السيد ابراهيم السمادوني, مرجع سبق ذكره, ص.129.

السمات الشخصية المعدة جيداً والتي تقيس عوامل متعددة, أما اختبارات الأداء تميل إلى أن يكون ارتباطها ضعيفاً مع اختبارات الشخصية وتتداخل معها بمقاييس الذكاء التقليدية.

- اختبارات الأداء تختلف عن مقاييس التقرير الذاتي التي تتطلب من الأفراد أن يكونوا ذو بصيرة ووعي عند تحديد نسبة ذكائهم العاطفي.

3-7 اختبارات تقديرات المحيطين (Informant Test or Observers Scales):

تعتبر طريقة مقياس تقديرات المحيطين كما يوضّح (Bar-On, Parker, 2000)[80] طريقة ثانية لقياس السمات الشخصية, هذه طريقة مشابهة لطريقة التقرير الذاتي ولكن الذي يقوم بتقدير السلوك المفحوص شخص أو أشخاص آخرين على معرفة ودراية كافية بالمفحوص, ويستخدم هذا الاختبار للحصول على معلومات حول إدراك الآخرين لسمات الفرد المستهدف فيما يتعلق بالذكاء العاطفي, ويستخدم فيها أسئلة مثل "حدد مستوى فلان (عالي جداً, عالي, متوسط, منخفض, منخفض جداً) في كل مما يلي: يبقى منفتحاً على الأفكار, جاهز لتقبل التغيير, مستمع جيد", هذه الطريقة تقيس سمعة الفرد بشكل خاص, والسمعة تتأثر بعدة أشياء مثل جودة تعامل الفرد مع من يحيط به, وقناعات المحيطين حول كيفية عمل شخصية المفحوص.

ويصنف (أبو حطب, 1999)[81] مقاييس تقديرات المحيطين إلى نوعين على أساس من يقوم بهما, النوع الأول يقوم به المشرفون والرؤساء, بينما يقوم الزملاء أو الأقران بالتقدير والحكم في النوع الثاني, لكن هناك خطأ يكمن في كلا النوعين, ففي النوع الأول قد يقع خطأ يسمى "خطأ الكرم" ويقصد به ميل من يقوم بالتقدير بإعطاء تقديرات طيبة مؤيدة للمفحوص, ومن مصادر الخطأ أيضاً الغموض والإبهام, فقد يفسر المقدر سؤالاً تفسيراً مختلفاً, كذلك يعتبر تأثير الهالة "Halo Effect" من مصادر الخطأ التي قد يقع به المقدر عندما يتأثر تأثيراً قوياً بالانطباع العام عن المفحوص, أما النوع الثاني وهو تقدير الزملاء أو الأقران فإنه يعطي فرصة لعدد كبير من الأحكام وبالتالي سوف يكون الحكم أكثر ثباتاً مما في النوع الأول لأن المقدر شخص واحد هو المشرف أو المدير, ومن مشاكل هذا النوع من التقدير ما يعرف بنمط العلاقات الاجتماعية في داخل الجماعة وهذا يؤدي إلى التحيز.

ويفيد أخيراً أن نذكر أن الذكاء العاطفي يتكون من عدد كبير من القدرات والإمكانات, ولذلك فالطريقة الأخرى لقياس الذكاء العاطفي هي قياس القدرات الجزئية المكونة له وبشكل منفصل, خاصة أن هناك اختبارات ممتازة لبعض هذه القدرات ومنها على سبيل اختبار (SASQ) لمؤلفه (Seligman) لقياس التفاؤل المكتسب أو المتعلم.

---

[80] Bar-On. R, James Parker, Op.Cit, p.325.

[81] فؤاد أبو حطب, (1999), **التقويم النفسي**, الطبعة الثانية, مكتبة الأنجلو المصرية,, القاهرة, ص ص:451-458.

8- خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم كل من الذكاء والعاطفة, حيث تم عرض مجموعة من التعريفات لكل منهما على حدة, ومن ثم تناول علاقة الذكاء بالعاطفة, وفرق بين كل من الذكاء العاطفي والذكاء الذهني, وعرض نماذج الذكاء العاطفي, وتطرق عن أساليب قياس الذكاء العاطفي.

ولقد تبين أنه على الرغم من تعدد نماذج الذكاء العاطفي إلا أنها في الواقع جميعها تشترك بتوصيفها وإعطائها نفس الأبعاد للذكاء العاطفي والهدف منه "مع اختلاف التعابير", فجميعها تشير إلى أن الذكاء العاطفي: علاقة إيجابية بين الفرد ونفسه من جهة ومع الآخرين من جهة أخرى, وذلك عن طريق قدرته على إدراك عواطفه الذاتية والوعي بها والقدرة على ضبطها, وكذلك ملاحظة عواطف الآخرين ومعرفة كيفية التعاطف والتواصل معهم بكفاءة لتحقيق نتائج إيجابية.

كما تعددت مقاييس الذكاء العاطفي, وتطرقنا لثلاثة مقاييس هي: اختبارات القدرة (أو الأداء), واختبارات التقرير الذاتي, واختبارات ملاحظة الآخر (تقدير الملاحظ), وإن كانت هذه الاختبارات تختلف مع بعضها من حيث نظرها للذكاء العاطفي, فمنها ما اعتبر الذكاء العاطفي "سمة شخصية", ومنها من اعتبره "قدرة عقلية", ومنها اعتبره "جدارة فردية", إلا أنها جميعها تشترك في الأسلوب المتبع في القياس.

الفصل الثالث

الأداء الإداري

1- المقدمة
2- مفهوم الأداء
3- أبعاد الأداء
4- أنواع الأداء
5- قياس أداء القيادة الإدارية
6- العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته
7- الذكاء العاطفي والأداء
8- خلاصة الفصل

1- المقدمة

يقوم العاملون في المنظمة – قادة ومرؤوسين – بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات عمل وظيفة معينة لتحقيق هدف أو أهداف محددة وفقاً لأساليب إجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المنظمة عليها، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة، وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، وتحقيق الأهداف الموضوعة لها، ولهذا يحاول جميع المنظرين والباحثين والمنظمات تحسين أداء العاملين، بمختلف مراكزهم، من خلال فهم وتحديد ما يؤثر على ذلك الأداء, ويعد السعي لتطوير أداء القادة من أهم وسائل تحسين المركز التنافسي للمنظمات، لأن أداء القادة يؤثر على أداء مرؤوسيهم للنجاح في تحقيق أهداف المنظمة ككل, وبما أن تحقيق هذه الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسون، لذلك تقع مسؤولية رفع أداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإدارية بشكل أساسي، وتتنوع الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريون للمساهمة في رفع أداء العاملين بالمنظمة، خاصة وأنهم يملكون سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المرؤوسين في مجالات مختلفة.

2- مفهوم الأداء

لغوياً مصطلح الأداء مستمدّ من اللغة الإنجليزية « to perform » والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة « parformer » والذي يعني تنفيذ مهمّة أو تأدية عمل[82], ولقد اهتمّ العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلاّ أنّهم لم يتوصّلوا إلى إجماع حول مفهوم محدّد للأداء، لتعدّد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظراً لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمّي، وبالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، و منهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرّد نسب وأرقام.

ومن منظور مدرسة النظم يشير (عبد الوهاب, 1984)[83] إلى الأداء بأنه "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة".

إن هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة، الروح المعنوية للعاملين، استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة، لذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

ويعرّف كل من (عبد الوهاب وخطاب، 1993)[84] الأداء بأنه "العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعة (الكمية، والنوعية، والزمنية) وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل".

---

[82] سهيل إدريس، (2003), **المنهل: قاموس فرنسي عربي**، ط31، دار الآداب، بيروت, ص.895.

[83] علي محمد عبد الوهاب، (1984), **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، مكتبة عين شمس، القاهرة, ص.290.

ويرى (مقرض، 1997)[85] أن الأداء يمثل "مؤشراً سلوكياً عاماً يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة".

ويختصر (Frazer, Fraser, 2001)[86] معنى الأداء بأنه "مستوى إنجاز سلوكيات وأفعال محددة تغطي كل أنشطة العمل".

وفيما يلي اختصار لتعريف الأداء استناداً لهذين المدخلين (العنزي، 2003)[87]:

- مدخل النتائج (المخرجات): يعتمد مؤيدوا هذا المدخل في تعريفهم للأداء على النتائج المحققة، ويعرف بأنه انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله.
- مدخل الممارسات: يعتمد مؤيدوا هذا المدخل في تعريفهم للأداء على مدى قيام الإدارة بواجبات الوظيفة، وكذلك التعامل مع الأفراد بالشكل المطلوب, وينطوي هذا التعريف على تحديد الواجبات المطلوب أداؤها من كل فرد بدقة، حتى يتم تقييم الأداء بشكل مناسب, ومراعاة جانب المرونة عند وضع البدائل المختلفة للأداء، ومراعاة التكامل بين تخطيط وتنفيذ القرارات الإدارية.

ويرى (المعشر، الهيتي، 2004)[88] أن **الأداء في المنصب** هو: "مستوى الكفاءة التي يظهرها القائد الإداري في أدائه لمهامه ومسؤولياته الوظيفية خلال مدة شغله لمنصبه", ويتبين من خلال تعريفات الأداء، وجود أكثر من مدخل للتعريف، وأهمها مدخل النتائج أو المخرجات، ومدخل الممارسات.

إذاً يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعاً لاستعماله، أي أنه يتنقل بين عدة معاني حسب المستعملين:

- فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة من قِبل المنظمة.
- وقد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة (أو الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) وقد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش.

---

[84] على محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب, (1993), **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**, مكتبة عين شمس، القاهرة, ص.41.

[85] عبد الفتاح محمد يوسف مقرض, (1997)، "علاقة المناخ التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بعينة من شركات هيئة قناة السويس", **مجلة آفاق جديدة**, ع (21), كلية التجارة، جامعة المنوفية، ص.13.

[86] Frazer C., Fraser A., (2001), "Measuring the Performance of retail Managers in Australia and Singapore", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol.28, No.6, pp:228-242.

[87] عوض العنزي، (2003)، "ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضى الوظيفي: دراسة مقارنة في بيئة الأعمال الكويتية"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد الواحد والستون، السنة الثانية والأربعين، جامعة القاهرة، ص.327.

[88] زياد يوسف المعشر, صلاح الدين حسين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص.328.

- كما قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

من خلال سرد تعاريف المفكرين للأداء يمكن أن نستنتج أنّه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصبّ في اتجاه واحد، وهذه التعاريف مكملّة لبعضها، فالأداء يمثّل نشاط شمولي مستمر، يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيّف مع البيئة, وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة, وذلك وفق أسس ومعايير محدّدة تضعها المنظمة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

3- أبعاد الأداء

اختلفت أبعاد الأداء الإداري تبعاً لنظريات القيادة التي بنيت عليها تلك الأبعاد، وتبعاً لمداخل تعريف الأداء, فمن خلال مراجعة أدبيات أداء القيادة ومقاييسها, تبين وجود فريقين مختلفين, الأول يركز على مدخل الوظيفة (العمل)، كالمهارات الإدارية والتقنية، مثل التخطيط والتنظيم والرقابة الإدارية، والخبرة في مجال الوظيفة ذاتها، مهملاً الجانب السلوكي في أبعاد الأداء مثل بحث (Green, 2004)[89]، والثاني يركز على مدخل العامل السلوكي مثل الاتصالات الشفهية، والمبادرة، والقدرة على التأثير، وفهم حاجات المرؤوسين...الخ، مهملاً مدخل الوظيفة مثل بحث (Koenea et al, 2002)[90].

كما قسم (Jeffery, Marcus, Bliese, 2001)[91] أبعاد الأداء الإداري إلى ثلاث مجموعات من المهارات, وهي:

- **مهارات العلاقات الإنسانية:** وتضم الاتصالات، والمبادرة، والحساسية، والتأثير، والتابعية، و
- **المهارات الإدارية:** والتي تضم تفويض السلطة وجميع وظائف الإدارة، و
- **المهارات التقنية:** والتي تشمل القدرة على الحديث شفوياً، وتحليل المشكلة، والمحاكمة العقلية، والتوافق مع رسالة المنظمة، والقدرة على تحمل الضغوط.

وحددت (Rasque, 2001)[92] عناصر أخرى للأداء الإداري كالوعي الثقافي، وتقييم الأداء، والتفكير التحليلي المنطقي، والقدرات الذهنية.

---

[89] Green. G, (2004), “the Impact of Cognitive Complexity on project Leadership Performance”, **Information and Software Technology**, Vol 46, pp:165-172.

[90] Koenea. B, Vogelaar. A, Soeters. J, (2002), “Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance: Local Leadership Effect in Chain Organizations”, **The Leadership Quarterly**, Vol 13, pp:193-215.

[91] Jeffery. T, Marcus. D, Bliese. P, (2001), “Values predicting Leader Performance in the U.S. Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: Evidence for a Personality–mediated model”, **The Leadership Quarterly**, Vol 12, pp:181-196.

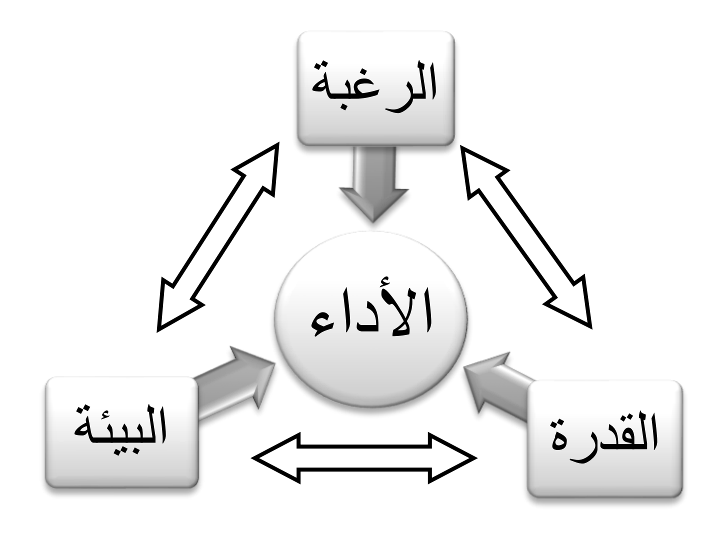
[92] Rasque. S, (2001), "**Assessment of the Memorial Student Center Staff on High Performance Leadership Characteristics Evaluation of Twelve Leadership Characteristics and the Creation**

وقد تناول (عبد الوهاب, خطاب، 1993)[93] أبعاد الأداء الإداري في عنصرين هما:

- **القـدرة:** حيث يقصد بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان في مقابل معايير الأداء المستهدفة, وتتكون القدرة من حصيلة تفاعل متغيرين هما المعرفة والمهارة, فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي يملكها الفرد عن شيء معين, والمهارة هي تطبيق لمعارف الفرد، والحصول على خبرة من هذا التطبيق, تساعده في صقل قدراته.
- **الرغبة:** تتعلق بدوافع الفرد، وهي أكثر تعقيداً من القدرة, من ناحية تكوينها، أو معالجتها، أو التنبؤ بها، أو معرفة أثارها, وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف, فالاتجاهات هي مجموعة من الآراء والأفكار في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله، وتؤثر في سلوك الفرد تجاه هذه الأشياء, وأما المواقف فهي مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الفرد في مكان وزمان معينين، وتتطلب منه أو تملي عليه تصرفاً معيناً.

وإضافة إلى عاملي القدرة والرغبة فهناك عامل مؤثر وهو البيئة, التي تعني مجموعة العوامل والقوى المحيطة بنظام الموارد البشرية، وذات التأثير الحالي والمحتمل عليها ويوضح ذلك الشكل رقم (5):

الشكل رقم (5): أبعاد الأداء الإداري



المصدر: من إعداد الباحث.

ونتيجة التفاعل بين القدرة والرغبة والبيئة, فإن العوامل المؤثرة على الأداء (العنزي، 2003)[94] تتمثل بما يلي:

---

of a Leadership Performance Characteristic Instrument", MA of Science, The Graduate College University of Wisconsin–Stout, USA.

[93] علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره.

[94] عوض العنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص:327-374.

- **العوامل السيكولوجية الأساسية:** وتتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع التي تساهم في تكوين شخصية الفرد.
- **العوامل الاجتماعية:** ويُقصَد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع مناخ العمل الاجتماعي، وعلاقاته بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- **العوامل الحضارية:** وتتمثل في مجموعة الأنماط الثقافية والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع، ومدى تأثيرها في الأداء.
- **قدرات ومهارات الفرد:** وتعني القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات، وكذلك قدراته في الاتصال والمشاركة.

4- أنواع الأداء

في ضوء التعاريف السابقة للأداء, والتي أشارت إلى أن الأداء عبارة عن ممارسات ونتائج معاً فإن كل من (Rotundo, Sakeet, 2002) كما أشار (Geher, 2004)[95], يصنفا الأداء إلى ثلاثة أنواع, وهي أداء المهام, الأداء الظرفي (الموقفي), والأداء المجابه (المعاكس).

4-1 أداء المهام Task Performance:

يقصد به كما أوضح (Schmitt et al, 2003)[96] السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات, والبيع, إدارة المرؤوسين وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة, فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع والصراع إلى حالة الجو التنافسي, كما يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

4-2 الأداء الظرفي Contextual Performance:

يشير (Geher, 2004)[97] إلى أن الأداء الظرفي أو الموقفي هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة, وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي, والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات, مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء (مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل) أو نحو المنظمة ككل (من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل, أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة).

---

[95] Geher. G, Op.Cit, p.223.

[96] Schmitt et al, (2003), "Handbook of psychology - Industrial and organizational psychology", **John Weiley and Sons**, Vol 12, USA, pp:8-9.

[97] Geher. G, Op.Cit, pp:223.

3-4 الأداء المجابه أو المعاكس Counterproductive performance:

السلوك التصادمي أو المجابه يختلف عن النوعين السابقين كما يرى (Geher, 2004)[98], حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب وإنما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام.

5- قياس أداء القيادة الإدارية:

يُقصد بقياس أداء القيادة الإدارية, تقييم أدائها، من خلال تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة, لتقويم أو ترشيد هذه الأنماط والمستويات, فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف، يعد وسيلة للتحسين والترشيد والتقويم (سيد مصطفى، 2000)[99].

ويعتمد قياس أداء القيادة الإدارية على وجود مقياس يشتمل على عناصر أداء القيادة التي تحظى بالقبول في أدبيات القيادة والأداء (الخليل, 2005)[100]:

- 5-1- **الاتصالات:** وتشمل مهارة الإصغاء، وقنوات الاتصال، وأسلوب طرح الأفكار.
- 5-2- **تمكين العاملين:** ويشمل وضع الأهداف الصعبة، ومشاركة المرؤوسين، والثقة بهم في صنع القرار.
- 5-3- **دعم التطوير والابتكار:** يعني السعي لتوفير فرص التدريب والتأهيل، والموارد المالية اللازمة، ودعم روح التجريب والمخاطرة.
- 5-4- **الإيجابية:** تعني العمل بالفعل لا برد الفعل، والاعتراف بالخطأ، والثقة بالنفس، والمبادرة.
- 5-5- **الالتزام برسالة المنظمة:** تقمص رسالة المنظمة ورؤيتها، وقيمها داخل العمل وخارجه.
- 5-6- **العمل بروح الفريق:** يعني الاعتماد على فرق العمل وعدم التركيز على تقسيم الأعمال.
- 5-7- **صنع واتخاذ القرار:** يعني المشاركة في صنع القرار، وأسلوب جمع البيانات، والالتزام الحرفي باللوائح، وتوقيت اتخاذ القرار.
- 5-8- **تقييم الأداء:** يعني تزويد المرؤوس بتغذية مرتدة وسريعة عن أدائه، وتقييم أداء القائد من قبل المرؤوسين، ووجود تقارير دورية عن الأداء، واعتمادها في الحوافز والترقيات.
- 5-9- **تحمل مسؤولية النتائج:** يعني الإقرار بالمسؤولية عن النتائج السلبية أمام المرؤوسين.

---

[98] Ibid, p.223.

[99] أحمد سيد مصطفى, (2007)، **مرجع سبق ذكره**, ص.263.

[100] عبد الحميد الخليل, (2005), "**تأثير الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية**", رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس, ص.105.

5-10-**جودة العمل:** تعني الالتزام بالمعايير في النوع والتوقيت، والاستدلال بالشكاوى حول النتائج.

5-11-**تشجيع التغيير:** يعني العمل على بث روح التغيير في الأعمال توافقاً مع التغيرات العالمية.

5-12-**التركيز في ظروف الضغط:** يعني القدرة على التركيز أثناء الأزمات والمشكلات الكبيرة التي يتعرض لها القائد داخل العمل وخارجه.

6- العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

يوجز (Patton ea al, 2001)[101] نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء العوامل المؤثرة في الأداء, حيث يوضّح أهم المؤثرات الداخلية والخارجية في الأداء, حيث تقسم مؤثرات الأداء إلى عوامل شخصية داخلية مثل كفايات أو جدارات معينة يتميز بها الفرد نتيجة الممارسة أو دورات تدريبية سابقة أو الدراسة الشخصية حول ما يتعلق بمهام الوظيفة, وكذلك مثل الذكاء والقدرة العاطفية والدافعية الداخلية, فالذكاء العاطفي يمكن تصنيفه ضمن هذه العوامل, فالمستوى الذي يتمتع به الفرد من قدرة انفعالية أو عاطفية يعتبر أحد الفروق الفردية التي تخلق نوع من التمايز والتباين في أداء الأفراد, والقسم الثاني من مؤثرات الأداء يشمل العوامل الخارجية, مثل النظم المؤسساتية (أهداف, سياسات, وصف للوظيفة, ...), والحوافز, البيئة المحيطة, والأدوات المادية المتوفرة في العمل.

كما يوضّح (Hackett, 2002)[102] محددات الأداء, حيث اعتبرها فروق فردية وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

- **المعرفة التقريرية:** وتشمل المعرفة بالحقائق, والأساسيات, والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما.
- **المعرفة الإجرائية والمهارية:** وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أداؤه فعلاً, وهي خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك, وتشمل مهارات إدراكية ومهارات حركية, كما يقع تحت هذا المجال المهارات الفيزيائية, مهارات إدارة الذات, ومهارات التواصل الاجتماعي.
- **الدافعية والتحفيز:** وهي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء, مستوى الجهد المبذول, واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار, وعليه فإن الفروق الفردية الشخصية والقدرة والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكل المعارف الثلاث والتي تكون دالة الأداء.

---

[101] Patton ea al, (2001), **Human Resource Management- The public Service Perspective**, Houghton Mifflin Company, New York, USA, P.293.

[102] Hackett. R, (2002), "Understanding and predicting work performance in the Canadian Military", **Canadian Journal of Behavioural Science** , p.1.

7- الذكاء العاطفي والأداء:

يوضّح (Law et al, 2007)[103] كيفية ارتباط الذكاء العاطفي بالأداء, وذلك على النحو التالي:

7-1- الأداء الفردي للمهام "سواء الأداء الظرفي أو المهمة نفسها" يعتمد هذا الأداء على التفاعل الناجح مع الآخرين (الزملاء المشرفين, المرؤوسين, الزبائن), فالذكاء العاطفي المعتمد على القدرات سوف يحسِّن فهم التواصل والتفاعل الاجتماعي بالعلاقات الحسنة, وهكذا يمكن التنبؤ بالأداء.

7-2- كذلك المدى الذي يتمتع به الفرد من السلوك المعاكس أو المجابه "كالعنف في محيط العمل" ينشأ من افتقار الفرد إلى الضبط العاطفي أو التحكم بالانفعالات, والنتائج ذات العلاقة بالإجهاد تنشأ من فقر في التفاعل الاجتماعي عند الفرد في تحمل الفرد المتسبب بالإجهاد, وعليه فإن الذكاء العاطفي ينبغي أن يساعد الأفراد في إدارة انفعالاتهم الذاتية, وخلق بيئة إيجابية, وبالتالي تقليل السلوكيات العكسية والمجابهة.

7-3- الذكاء العاطفي أداة مناسبة للتنبؤ بالدافعية لأن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع, قادرين على تنظيم عواطفهم وانفعالاتهم واستخدامها لتحسين أدائهم, فهم قادرين على التركيز والمحافظة على مستوى الدافعية لديهم.

7-4- الذكاء العاطفي أيضاً يتنبأ بمهارات الأداء الإجرائية لأن جزء من هذه المهارات يتكون من إدارة الذات ومهارات التواصل الاجتماعي والتي ترتبط بشكل كبير بالذكاء العاطفي.

7-5- يرتبط الذكاء العاطفي بشكل وثيق بالدافعية والتحفيز الذي له علاقة بالنوع الثالث من أنواع الأداء وهو السلوك التحفيزي, فالأفراد الذين يحافظون على نظرة تفاؤلية يستطيعون تجاوز الأثر السلبي للانهيار والإحباط والإجهاد.

7- خلاصة الفصل:

تم عرض مجموعة من التعريفات والآراء المختلفة المتعلقة بهذا المصطلح وبالرغم من هذا الاختلاف في التعاريف إلا أنها صبت في اتجاه واحد, فالأداء يمثّل نشاط شمولي مستمر، يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيّف مع البيئة, وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة, وذلك وفق أسس ومعايير محدّدة تضعها المنظمة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

---

[103] Law. K. S. et al, (2007), "**The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China**", Springer Science, p.58.

الفصل الرابع
ماهية القيادة الإدارية

أولاً: القيادة الإدارية

1- المقدمة

2- مفهوم القيادة الإدارية

3- التميز بين القيادة والإدارة

4- أنماط القيادة الإدارية

5- العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

6- الأنماط القيادية والأداء

ثانياً: القيادة الإدارية والذكاء العاطفي

1- القيادة والذكاء العاطفي

2- أنماط القيادة وفقاً لـ Goleman والقدرات الرئيسية في مجال الذكاء العاطفي

3- نظرية Feldman عن القيادة الذكية عاطفياً

4- العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من القيادة التحويلية والتبادلية

5- خلاصة الفصل

أولاً: القيادة الإدارية

1- المقدمة:

تزايد اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والسياسة وعلوم النفس والتربية والاجتماع بمفهوم القيادة, ورغم أن ميدان القيادة يبدو دائم التجدد وكثير التأثر بمعطيات الواقع المعاش, إلا أنه يستمد معارفه من أساسيات علوم النفس والاجتماع وأحياناً علوم الإدارة, فالقيادة من جهة, فن التعامل مع الآخرين, والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم على اختلاف أجناسهم وثقافاتهم وديانتهم وأنماط سلوكهم, وهي من جهة أخرى مجموعة من المعارف التي يمكن تعلمها وتلقينها والاستفادة منها.

ويؤكد (مصطفى, 2007)[104] أن القيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والقادة سواءٌ أكانوا في مستوى الإدارة العليا، أم الوسطى، أم المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات مرؤوسيهم، ويمكن أن يشجعوهم أو يحبطوهم، كما يمكن أن يعمقوا ولاءهم أو أن يبددوه.

وتشير (حافظ, 2002)[105] إلى أن القائد هو باعث للحياة في المنظمة، وهو المسؤول عن ضمان استقرارها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، والقائد بذلك يدفع في المنظمة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويبعث فيها عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها، ومن ثم فهو المسؤول عن نجاحها، وبالتالي ازدهارها واستمرارها، أو فشلها، وبالتالي زوالها وانهيارها.

وباستقراء بعض البحوث المتعلقة بموضوع القيادة نجد أن الكلاسيكية منها تناولت القائد سواء في صفاته أو سلوكه, كمتغير مستقل يتحدد من خلاله سلوك المرؤوسين كرضاهم الوظيفي وأدائهم وولائهم, إلا أن البحوث المعاصرة أضحت تركز على تفاعل القائد مع الجماعة وعلى التأثير المتبادل بينهما, حتى أن هناك توجهات جديدة تشير إلى أن سلوك القائد قد يعتبر في بعض جوانبه نتيجة لسلوك المرؤوسين.

2- مفهوم القيادة الإدارية:

تحتل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات, ولقدرتها في التأثير في سلوك الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة, ويمكن القول أن القيادة كما أشار (السيد وآخرون, 2003)[106] هي "عملية التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين أو زملاء أو أعضاء في تنظيم غير رسمي", أما في المجال التنظيمي فتعني القيادة عموماً "تلك السلوكيات التي يمارسها القائد في مجموعة العمل, والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد والمرؤوسين وطبيعة العمل والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط, وتسعى

---

[104] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره, ص.31.

[105] إجلال حافظ، وآخرون، (2002)، **أصول الإدارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة, ص.202.

[106] عبد الحليم محمود السيد وآخرون, (2003), **علم النفس الاجتماعي المعاصر**, ط1, استراك للنشر والتوزيع, مصر , ص.184.

إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية, كما تسعى إلى تحقيق قدر مرتفع من الرضا والتماسك لدى الجماعة".

وتستند القيادة كثيراً على مفهوم التأثير, فهي تدل على تأثير القائد في سلوك المرؤوسين, وفي هذا المعنى يعرفها (المساد, 2003)[107] بأنها: "قوة التأثير في الآخرين بغرض تحقيق الأهداف فوق المعتاد من تأثير وامتثال في المنظمة".

وقد قام (شوقي, 2004)[108] بمراجعة مجموعة من تعريفات القيادة، وتوصل إلى تعريف للقيادة مفاده أن القيادة هي "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والمرؤوسين وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر عال من تماسك الجماعة".

وعرف كل من (Hitt, Miller, Colella, 2006)[109] القيادة بأنها العملية التي يستطيع القائد من خلالها التأثير في جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف جماعية أو تنظيمية.

كما عرف كل من (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2003)[110] القيادة بأنها قدرة الشخص (القائد) في التأثير في الآخرين, لتحقيق هدف أو أهداف جماعية أو تنظيمية معينة.

كما تدل القيادة على تمتع القائد بقدرات وصفات تميزه عن غيره تجعله مؤثراً فيهم ويشير (بربر, 2006)[111] إلى كل من تعريفي Flumer و R.Likert, فيعرفها Flumer بأنها: "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة, ومهارة إيصالهم إليها", أما R.Likert فيعرفها بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

ويؤكد (القحطاني , 2001)[112] بأن القيادة هي كذلك عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد, والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة, ومن هذا المنطلق يعرفها بأنها: "العملية التي يمكن للفرد من خلالها توجيه وإرشاد الآخرين والتأثير في أفكارهم وسلوكهم وشعورهم".

يستنتج الباحث من التعريفات السابقة وغيرها أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة, وتنسيق جهودهم, وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

---

107 محمود المساد, (2003), **الإدارة الفعالة**, مكتبة لبنان ناشرون, بيروت, ط1, ص.91.

108 طريف شوقي, (2004), **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**, دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, ص.41.

109 Hitt. M, Miller. C, Colella. A, (2006), "Organizational Behavior: A Strategic Approach", Danvers, MA: John Wiley & Sons, Inc.

110 Gibson. J, Ivancevich. J, Donnelly. J, (2003), "Organizations: Behavior, Structure, and Process", Boston: McGraw-Hill Higher Education.

111 كامل بربر, (2006), **الاتجاهات الحديثة والإدارة وتحديات المديرين**, دار المنهل اللبناني, بيروت, ص.27.

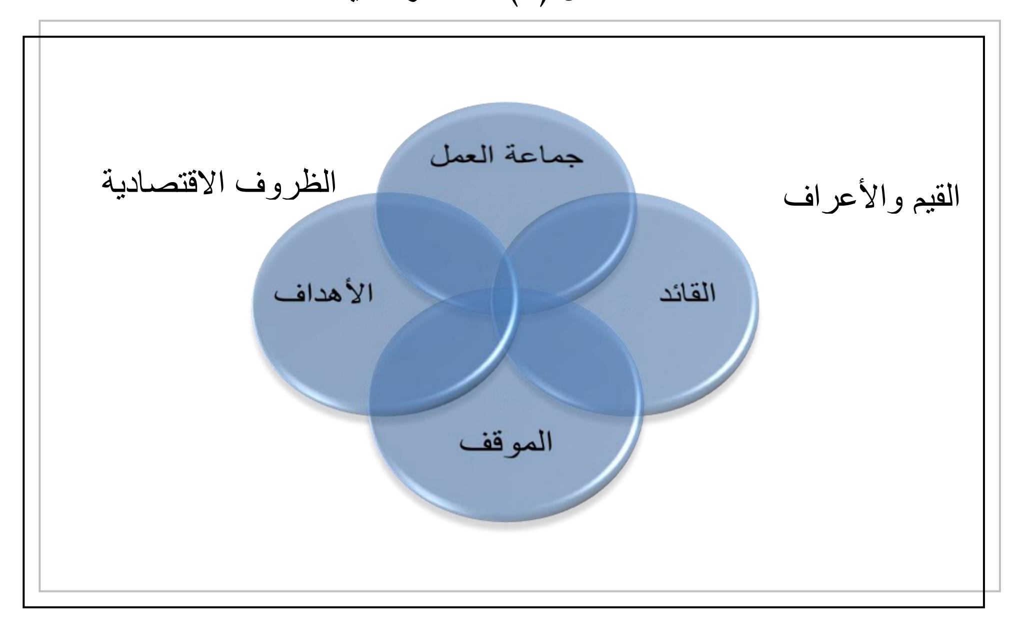
112 سالم بن حسن القحطاني, مرجع سبق ذكره, ص.5.

ومن خلال عرض التعاريف السابقة **يلاحظ الباحث** أن هناك نقاط مشتركة بين هذه التعاريف والتي يمكن اعتبارها عناصر للقيادة:

- وجود قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية.
- هدف يسعى إليه القائد مع الفريق لتحقيقه.
- أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
- الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها.

و يمكن توضيح هذه العناصر في الشكل رقم (6):

الشكل (6): عناصر القيادة



المصدر: (حسن, 2001)[113]

أما فيما يتعلق بالقيادة الإدارية (كنعان, 2008)[114] فيعرفها بأنها: "التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".

كما يرى (الهواري, 1997)[115] أن مفهوم القيادة الإدارية يتمثل في القدرة على استثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية, في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم, وتعتبر القيادة الإدارية عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم على تحقيق أهداف التنظيم, فهي ليست خاصية شخصية, ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل, وظروف التنظيم.

---

[113] أمين عبد العزيز حسن, (2001), **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين**, دار قباء للطباعة والنشر, القاهرة, ص.124.

[114] نواف كنعان, مرجع سبق ذكره, ص.98.

[115] سيد الهواري, (1997), **المدير العالمي**, مكتبة عين شمس, القاهرة, ص.72.

وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام, حيث يرى (القحطاني, 2001)[116] أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد, بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها, ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية, وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات, وأنها تتطلب إلماما بتخصص الإدارة.

مما سبق، **يرى الباحث** أن غاية القيادة الإدارية هي القيام بالوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف الإدارية، ووسيلتها في ذلك التأثير والاستمالة، وتتجلى عملية التأثير هذه بشكل واضح في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم, وهذا التأثير يتم من خلال الاتصال، حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكلٍ من القائد ومرؤوسيه وتتوقف عملية التأثير على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم، وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة, وتختلف وسائل التأثير المتبعة، فهناك قوة التأثير القائمة على المكافأة، وقوة التأثير القائمة على الإكراه بالخوف والتهديد والجزاء، وقوة التأثير القائمة على أسس مرجعية بفهم شخصيات المرؤوسين وخلفياتهم الثقافية والتعاطف معهم، وقوة التأثير القائمة على خبرة المدير في عمله، وقوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد، وذلك من خلال ترشيد القائد لسلوك مرؤوسيه، فيغير اتجاهاتهم وميولهم, وبقدر ما تكون عملية التأثير فعالة في إقناع المرؤوسين بتغيير سلوكهم تكون القيادة فعالة, فالقيادة الإدارية تتضمن ممارسة التأثير على سلوكيات المرؤوسين، والغاية من ذلك تحقيق أهدافٍ مشتركة ومحددة.

3- التمييز بين القيادة والإدارة:

لقيت القيادة اهتماما كبيرا من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة بين القيادة والإدارة، وللإجابة على هذه الإشكالية نعرف أولا الإدارة، إذ يسهل هذا التمييز بينها وبين القيادة.

يعرف T.Pfiffner, R.Presthus الإدارة كما أشار (كنعان, 2008)[117] بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة", كما يعرفها A.Dale[118] بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين", من التعريفين السابقين يتبين أن الإدارة هي نشاط أو جهد لتوجيه الموارد البشرية، المادية، والتنظيمية بقصد تحقيق أهداف المنظمة, وانطلاقاً من تعريف الإدارة نلاحظ ذلك اللبس المسجل بينه وبين تعريف القيادة فنجد مثلا أن كلاهما نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة، وهذا ما جعل الآراء تتضارب حول العلاقة بينهما، فقد ميز العديد من الأبحاث بين القيادة والإدارة, فهناك من يعتقد أنهما مختلفان تماما رغم التشابه بينهما في بعض النواحي، وهناك من يرى أن القيادة أقرب إلى الفن، أما الإدارة فهي أقرب إلى العلم.

---

[116] سالم بن حسن القحطاني, مرجع سبق ذكره, ص.7.

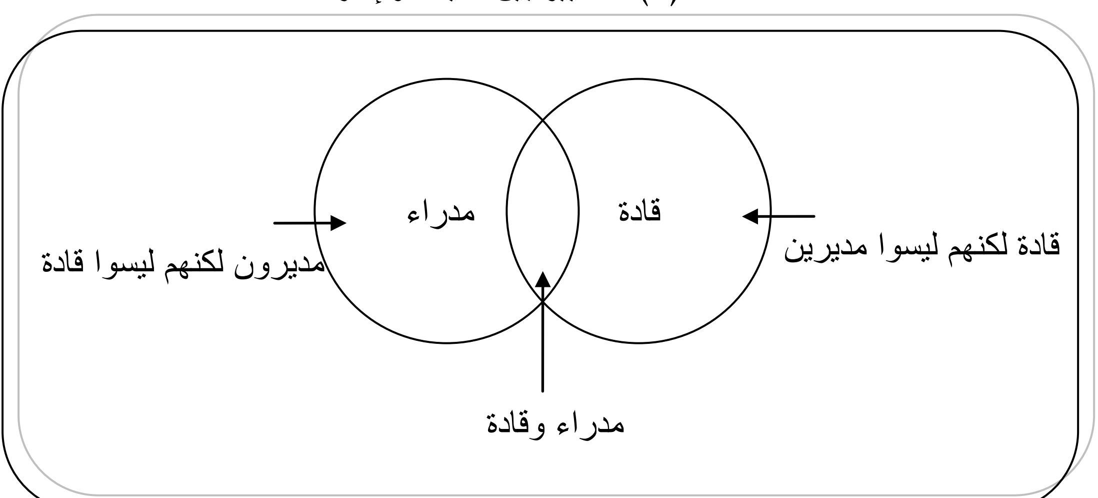
[117] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص.27.

[118] المرجع السابق نفسه.

3-1 القيادة والإدارة مختلفتان:

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء ، والقيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا، أي يملك سلطة إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا كما في حالة القائد لجماعة غير رسمية، مما يبين أن القيادة والإدارة شيئان مختلفان وهذا ما يوضحه الشكل رقم (7):

الشكل (7): التمييز بين القيادة والإدارة



المصدر: (سيد مصطفى، 2000)[119]

يتبين من الشكل أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المنظمة، لذلك فان المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على انفراد، حيث يمكن للمدير توجيه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشغل منصبا رسميا ضمن الترتيب التنظيمي hierarchy، أي يستمد قوته من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرة القيادية، أي قدرة التأثير اعتماداً على سماته الشخصية حتى يتمكن من تحفيز مرؤوسيه وحثهم على الأداء المرتفع لتحقيق الأهداف، فإذا خضع المرؤوسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية، فإنهم سيبذلون الحد الأدنى من الجهد كي يتجنبوا العقاب، أما إذا توافرت للمدير -كقائد- قدرة التأثير عقلياً وعاطفياً وسلوكياً، فإن حماس المرؤوسين يفجر كامل طاقاتهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى قادة مدراء لأن الأفراد الذين يجمعون بين المهارات الإدارية والقيادية يعتبرون مورداً نادراً.

3-2 الإدارة علم والقيادة فن:

يرى أصحاب هذا الرأي ومنهم (سيد مصطفى, 2000) [120] أن الإدارة تعتمد على مهارات علمية مثل التخطيط، إعداد الموازنات، إجراءات الرقابة واتخاذ القرارات، أما القيادة فتقوم على التخيل والرؤية

---

[119] أحمد سيد مصطفى, (2000)، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، نفس المؤلف، القاهرة، ص.263.

[120] نفس المرجع السابق, ص.264.

والتبصر لما يمكن أن تكون عليه المنظمة وتتطلب تشجيع التعاون بروح الفريق وتحفيز الأفراد باستخدام الإثارة والإقناع، فالإدارة أقرب إلى العلم والعقل، أما القيادة فهي أقرب إلى الفن والعاطفة.

إن الإدارة تسعى دائما لإيجاد معايير ومقاييس تتطابق مع الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي، وهذا في الواقع مقيد للحرية والإبداع، كما أنه يؤدي إلى الآلية، بينما القيادة تمارس فيها الحرية والإبداع وترتبط بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم ومعنوياتهم, ومع ذلك نجد أن العديد من النظريات ظهرت في مجال القيادة وطرق التدريب وتتطور يوما بعد يوم لاكتساب المهارات القيادية، وهذا يدعوا للقول أن القيادة اكتسحت ميدان العلم.

4- أنماط القيادة الإدارية:

كثرت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة والتي توصلت إلى تصنيفات متعددة وآراء متنوعة لتلك الأنماط, تختلف باختلاف المعايير التي تقوم على تصنيفها, وسيتناول الباحث فيما يلي بعض الأنماط الإدارية الأكثر شيوعاً في الفكر الإداري, وهي على النحو التالي:

1-4 نمط القيادة التحويلية Transformational leadership style

1-1-4 منظور تاريخي للقيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة التي احتلت مكانةً رئيسةً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فقد أشار كل من (Avolio, Boas, 2002)[121] إلى أن عملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم بحيث تزداد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرةٍ من قبل (Downton) عام (1973), إلا أن ظهورها كمدخل هام في القيادة بدأ مع العمل الذي قام به عالم الاجتماع السياسي (Burns) عام (1978) تحت عنوان "القيادة"، فقد أعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة، منقحاً السمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعّالة في أعماله, وقام بوصف أسلوبين قياديين تحددهما نوع العلاقة التي يسعى القائد إلى إرسائها مع مرؤوسيه, فهو يميز بين ما يسميه القائد التبادلي, الذي يتّبع مجموعة من السلوكيات التي تركز على التبادلات مع المرؤوسين, والقائد التحويلي, الذي يهدف إلى تغيير مرؤوسيه باستعمال قيم كبرى.

حيث أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير, وذلك بعد التطورات التكنولوجية وتراكم المعرفة وتسارعها, وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري, ولذلك أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير.

---

[121] Avolio. J, Boas. S, (2002), “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”, **Academy of Management Journal**, Vol.45, No.4, pp:735.

رحب كثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها Burns عام 1978، فجاء Bass عام 1985 لينهض بأفكار Burns مطوراً عدة مقاييس لقياس القيادة التحويلية، ومتفقاً مع كثيرٍ مما ذهب إليه Burns ، وبخاصةٍ فيما يتعلق بالتغييرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين، كما أكمل Bass كثيراً من أعمال Burns حول نظرية القيادة التحويلية بإثباتها ميدانياً، كما أنه أضاف سلوكياتٍ وأبعاداً متميزةً، ودعامات إحصائية لها, بالإضافة لذلك فقد أخذ بعين الاعتبار فكرة House's عام 1977, التي يتحدث فيها عن القيادة الكاريزمية, فالكاريزما كما أكد Bass هي السلوك الأكثر أهميةً للقيادة التحويلية.

وأشار (الهواري, 2001)[122] إلى أن فكرة دراسة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين (مثل: المهاتما غاندي، وجمال عبد الناصر)، وربما أول من درس فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية هو Burns عام 1978, فالقائد السياسي التبادلي كما يرى يقدم وعوداً للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات، مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات. أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات الناخبين إلى سلم أعلى في سلم حاجات (Maslow)، من أجل الاستحواذ على شخص الناخب، وبالتالي تحدث عملية استثارة مشتركة يتم تحويل التابعين على إثرها إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية.

2-1-4 مفهوم القيادة التحويلية وماهيتها:

نمط القيادة التحويلية كما يصفه (Bass, 1990)[123] هو نمط متميز من أنماط القيادة وسر تميزه كونه يتعدى مجرد الحصول على طاعة المرؤوسين عن طريق تبادل الصفقات ليشمل تغيير المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرؤوسين, فالقيادة التحويلية تحث المرؤوسين على تخطي التوقعات الأصلية لهم وفي ضوء هذا تزداد فاعلية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها المدير أن يرفع مستوى اهتمام المرؤوسين بالعمل وأن يقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها, كما تعتقد القيادات التحويلية بصفة دائمة بأهمية المستقبل وتعمل على اكتشافه وتعظيم العائد منه.

ويوضح (Kent, 2001)[124] أنه إذا كانت القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا- بحماس والتزام- إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططةً، فإن القيادة التحويلية هي نمطٌ يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين، وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

ويعرض الباحث فيما يلي عدة تعاريف للقيادة التحويلية لأهم الباحثين في هذه النظرية:

---

[122] سيد الهواري، (2001)، **ملامح مدير المستقبل**، الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة, ص ص:73-74.

[123] عادل محمد زايد, (1999), "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين دراسة ميدانية", **المجلة العربية للعلوم الإدارية**, المجلد 6, ع2, ص.196.

[124] Kent. T, Op.Cit, p.228.

عرّف (Shanker, Kenneth, 1997)[125] القيادة التحويلية بأنها: "قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة ومهمتها".

كما عرّف (Duckett, McFarlane, 2003)[126] القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة، والانغماس معهم بشكلٍ كامل".

في حين عرّف (Naceur, Rasasi, 2005)[127] القيادة التحويلية على أنها: "القيادة التي تلهم المرؤوسين وتدفعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة، حيث يصبح المرؤوسون محفَزين لتقديم جهد أعظم بكثير مما هو متوقع منهم".

وعرّفت (الحريري, 2008)[128] القائد التحويلي بأنه "القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية, والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات", فيوضح النمط التحويلي أن القائد يشترك مع الأفراد في علاقات اجتماعية يكّون من خلالها روابط ترفع من مستوى الدافعية والقيم والأخلاق عند مرؤوسيه, وهذا النوع من القادة يلبي حاجات ودوافع مرؤوسيه, ويحاول مساعدتهم في تطوير مؤهلاتهم للوصول إلى أقصى قدراتهم, فهو يعترف بحاجات مرؤوسيه لكنه يتجاوزها في سعيه إلى تطويرهم, لذلك فإن القائد التحويلي يستثير في المرؤوسين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية, وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي, وبالتقدم وبالتنمية الذاتية.

ويعرّف الباحث القيادة التحويلية بأنها:" القيادة التي تؤثر في قيم واتجاهات الأفراد وتغيرهم، وترفع من مستوى الإنجاز لدى المرؤوسين من خلال التنمية الذاتية، متضمنة عملية إشباع حاجات الأفراد ومعرفة دوافعهم ومعاملتهم بإنسانية، وتدفعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية ليبذلوا جهوداً أعلى لتحقيق أهداف المنظمة".

3-1-4 أبعاد القيادة التحويلية:

قام (Bass, 1999)[129] بوصف القيادة التحويلية بأنها قيادة واثقة وذات خيال، وبأنها تضع مستويات إنجاز عالية، كما أنها تتميز بقيمها وبخاصة عند تحديد الأعمال والقيام بها، فالسلوك الملاحظ

[125] Shanker. B, Kenneth. K, (1997), “The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination”, **The Academy of Management Review**, Vol.22, No 1, pp:30-45.

[126] Duckett. H, McFarlane. E, Op.Cit, p.310.

[127] Naceur. J, Rasasi. J, (2005), “Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospitals”, **Managing Service Quality**, Vol.15, No.1, pp:70-81.

[128] رافدة الحريري, (2008), **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ص.46.

[129] Bass. B, Steidlmeier. P, (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, Vol.10, No.2, p.187.

يجب أن يكون مطابقاً لما يقتنع به الفرد، واستناداً لـ (Burns, 1978) فإن القيم يجب تطويرها والرقي بها ليكون القائد تحويلياً، وقد أكد (Howell, Avolio, 1992) أن القادة التحويليين ينشرون ويشجعون السياسات الأخلاقية، والعمليات والإجراءات في المنظمة، كما أنهم يؤكدون على مستويات أخلاقية تقود للمساعدة في وضع مستويات إنجاز مقبولة، وأنهم يؤكدون على تعزيز الثقافة التنظيمية مع المستويات الأخلاقية العالية.

وتتضمن القيادة التحويلية عملية استباق للاتجاهات المستقبلية، ودفع وإلهام للمرؤوسين ليتفهموا ويعتنقوا الرؤية والمسؤوليات الجديدة، وتتكون هذه القيادة من أربعة أبعاد هي:

1-3-1-4 التأثير الكارزمي Charisma (تأثير القدوة Idealized Influence):

يوضّح (Pounder, 2003)[130] أن القائد مزوّد برؤية وإحساس, مدرك للمهنة, يشعر بالفخر, يكتسب الثقة والاحترام, يزيد التفاؤل, يثير ويلهم مرؤوسيه, لا يستغل منصبة وقدراته القيادية لتحقيق مكاسب شخصية بل يوجه قدراته للاستفادة من إمكانيات مرؤوسيه وتحقيق أهداف المنظمة وهذا سوف يدفع المرؤوسين إلى إبداء إعجابهم فيه واحترامهم له وثقتهم فيه, هذا البعد يشير إلى مقدار ما يظهره المرؤوسين من أعجاب واحترام لقائدهم.

ويعني هذا البعد إيجاد القائد لرؤية واضحة والإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم, كما أن هذا البعد يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم بالقائد وبالمنظمة ككل، فالقادة التحويليون يكونون أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير عليهم، بخاصة عندما يرى المرؤوسون أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة، فيصبحون أكثر تحمساً للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم، والاتجاهات، والسلوكيات.

ويشير كل من (Hellriegel, Slocum, 2001)[131] إلى أن المرؤوسين بطبيعة الحال يسعون لإثبات أنفسهم، وهم مستعدون لبذل جهد إضافي للحصول على مقابل لأدائهم الجيد، فأهداف المرؤوسين غالباً ما تكون مليئة بمفاهيم ذاتية وشخصية، لذلك فإن القادة التحويليون القدوة مطالبون بأن يعتبروا أن حاجات ومنافع المرؤوسين أعلى وقبل احتياجاتهم، وأنهم مستعدون للتضحية بهدفهم الشخصي في سبيل الآخرين.

لقد أكد كثيرٌ من الباحثين على أن تأثير القدوة يصف السلوكيات والتأثيرات التي تطور ثقة المرؤوسين, فاستناداً لـ (Bass, 1996) فإن أعضاء المنظمة يقبلون التغييرات (كيف ولماذا) في العمل ويتصرفون كقادة كارزميين، وبدون هذه الثقة فإن التغيير يمكن أن يكون محفزاً للمرؤوسين من خلال سماته، ولكن الاقتناع به يكون أكثر صعوبة, لذلك فإنه على القادة أن يكونوا أكثر انسجاماً في القول

---

[130] Pounder. J. S, (2003), "employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction", **Journal of management development**, Vol.22, No.1, p.6.

[131] Hellriegel. D, Slocum. W, (2001), **Organizational Behavior**, Ohio, Vol.Hoffman Press, Inc, p.366.

والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية تظهر الانسجام بين الأفكار المقولة والسلوكيات، وقد نوه (Avolio, 1999) إلى أن اقتران القول بالفعل يعد من أبعاد عنصر تأثير القدوة.

ومن أهم سلوكيات القادة التي توضّح بعض مظاهر تأثير القدوة والذي أشار إليه (Nicholson, 2003)[132]:

- إثبات وإظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والفضيلة.
- المشاركة مع المرؤوسين في المخاطر ووضع وتحقيق الأهداف.
- اعتبار احتياجات الأفراد قبل احتياجاتهم الخاصة.
- استخدام القوة لتحريك المرؤوسين باتجاه تحقيق مهامهم.
- تحقيق فهم للآخرين عن رؤية المنظمة وسببها، دون أن يكون ذلك لهدفٍ شخصي.

وأشار كل من (Avolio, Yammarino, 1991)[133] إن القائد الكاريزمي في النمط التحويلي ينسجم مع مرؤوسيه، ويحقق لهم كل ما بداخلهم بشكل كامل ويعيرهم جلّ اهتماماته، كما أنه يبتكر في مرؤوسيه القدرة على قيادة ذاتهم عندما يكون ذلك ضرورياً ومرغوباً فيه.

2-3-1-4 الدفع والإلهام: Inspirational Motivation

يُعرّف (العامري, 2002)[134] الدفع والإلهام كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على أنه: " قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطةٍ، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول".

وضّح (Nicholson, 2003)[135] أن عملية الدفع والإلهام تصف عملية تنشيط التخيلات الذهنية التي تزيد تركيز المرؤوسين على الرؤية، وأن هذه التخيلات تشجع على الالتزام بالمسؤوليات والأهداف المشتركة، لذا فإن مستوى القائد التحويلي في الدفع والإلهام يكون أكثر قوةً إذا كانت رؤية المنظمة المستقبلية ومهامها محددةً بوضوحٍ وبساطة، لذا فإن القادة التحويليين (Aldag, Kunzuhara, 2003)[136] في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة، ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤلٍ، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية

---

[132] Nicholson. M. R, (2003), "**Transformational leadership and Collective Efficacy: A model of School Achievement**", Unpublished PH.D Thesis, The Ohio State University, p.98.

[133] Avolio. B, Yammarino. F, (1991), “Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational leadership”, **Journal of European Industrial Training**, Vol.15, No.4, p.15.

[134] أحمد العامري, (2002), "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية", **المجلة العربية للعلوم الإدارية**, جامعة الكويت، الكويت، المجلد التاسع، العدد الأول، ص.22.

[135] Nicholson, R. Op.Cit, p.99.

[136] Aldag. R, Kunzuhara. L, (2003), **Organizational Behavior and Management**, New York, McGraw Hill Book, p.321.

سوف تُنجز، فهم يجعلون المرؤوسين يشعرون بالقيمة والثقة، ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.

ويشير (الهواري, 2000)[137] إلى أن مجموعة أهداف المجموعة التي يتبناها القائد التحويلي هي سر انجذاب العاملين له, وهذا يعني بالضرورة أن ثقة العاملين في قائدهم نابعة من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجات العاملين فهو يدير بالمعاني ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني ويطلق مجموعة من الشعارات والمصطلحات الجديدة ويستخدم لغة جديدة ولهجات جديدة معبرة.

ويؤكد (Bass, Steidlmeier, 1999)[138] أن الدفع والإلهام كبعدٍ من أبعاد القيادة التحويلية يزود المرؤوسين بالتحديات، بمعنى أنه يشجعهم على المشاركة في الأهداف لما فيه من منفعةٍ لهم وللمنظمة، فالقائد التحويلي الإلهامي يركز على الأفضل بين المرؤوسين، وعلى الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للمرؤوس، وللفريق، وللمنظمة، وللمجتمع، ولكل من يشعر بالمسؤولية.

3-3-1-4 الاهتمام بالمشاعر الفردية: Individualized Consideration

يشير (Bass, Steidlmeier, 1999)[139] إلى أن الاهتمام بالمشاعر الفردية يعني "اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو", فالقائد التحويلي يعطي العاملين في المنظمة اهتماماً شخصياً، ويركز الانتباه عليهم طبقاً لاحتياجاتهم الشخصية للإنجاز والنمو، كما أنه يأخذ الوقت الكافي للتعرف على العاملين بشكلٍ شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، بالإضافة للتركيز على احتياجاتهم.

كما أكد (Bass, Steidlmeier, 1999) أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثاراً من القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحوٍ دائم، كما أنها المسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة, فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم ليكونوا تحويليين أيضاً، ويؤكدون أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.

لقد طلب (Avolio, 1999)[140] من العاملين في المشروعات الصغيرة وصف قادتهم التحويليين، فأجابوا وبدون ترددٍ أنهم:

- يهتمون بكل العاملين.
- يعطون العاملين باستمرار فرصاً للتدريب.
- يشجعون مرؤوسيهم بشكل متزايد.

---

[137] سيد الهواري, (2000), **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21**, مكتبة عين شمس, القاهرة, ص.258.

[138] Bass. B, Steidlmeier. P, Op.Cit, p.188.

[139] Ibid, p.189.

[140] Nicholson. R, Op.Cit, pp:100-101.

إن الافتراض الرئيس للاهتمام بالمشاعر الفردية كما وضّح (Avolio, Yammarino, 1991)[141] هو أن كل مرؤوس يمتلك احتياجات مختلفة، وهذا سبب خصوصية كل مرؤوس، وأن هذه الاحتياجات سوف تتغير مع الوقت بناءً على تأثير القائد, والقائد التحويلي هو قائد قادر على معرفة نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه، بالإضافة إلى تقويم وتقدير احتياجات كل مرؤوس، ومن ثم تشخيصها لتصبح مطلباً يجب تطويره بشكلٍ مستمر.

4-1-3-4 التشجيع الإبداعي: innovative encouragement

يعرّف (العامري, 2002)[142] التشجيع الإبداعي أنه "قدرة القائد ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول غير تقليدية لها", ويعرّف (Bass, 1998)[143] التشجيع الإبداعي بأنه: "عملية تشجع العقلانية واستخدام الذكاء، وحل المشكلات بعناية", وبالتالي فإن أهمية التشجيع الإبداعي تنبع عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، وفي مثل هذه الحالات لا يشجع مرؤوسيه على التفكير وحسب، بل يشجعهم على إبداء أفكارهم أيضاً, وقد تبين في دراسة مسحية لمرؤوسين يعملون في مجال التقنيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن (95%) من المرؤوسين يعتقدون أن بإمكانهم أن يكونوا منتجين بشكل أكثر في العمل، ولكن لم يكن أحدٌ ليدفعهم أو يشجعهم ليعملوا بجد, وبالتالي فإن دور قادة التشجيع الإبداعي هنا تحفيز المرؤوسين ليقدموا افتراضاتهم واكتشاف الطرائق الجديدة والاستثنائية، وتقديم اقتراحات عن الحلول القديمة بتصورات جديدة، واستخدام الأدلة والتفكير المنطقي أكثر من الآراء غير المدعمة لحل مثل هذه المشكلات.

ويؤكد (Aldag, Kunzuhara, 2003)[144] أن القادة التحويليين يركزون على المشكلة أكثر من لوم المرؤوسين، ويعتبرون مرؤوسيهم مصدراً قيّماً للأفكار، ومصدراً للحفاظ على الانفتاح على الأفكار الجديدة, حيث أن أفكار المرؤوسين ليست انتقاديه تماماً لمجرد أنها تختلف مع أفكار قادتهم، بل إن القادة التحويليين يستفيدون من هذه الأفكار ويشجعون مرؤوسيهم على تحدي الوضع الراهن، والعمل على تأييد عملية التغيير، معززين مبدأ الإبداع لديهم من خلال تزويدهم بالطرائق والأسباب لتغيير الطريقة التي يفكرون بها حول المشكلات التنظيمية والتقنية، ومشكلات العلاقات الاجتماعية، وحتى قيمهم واتجاهاتهم الشخصية التي يمكن أن تتطور إلى أكثر من مجرد امتداد لحياتهم الشخصية، وذلك من خلال النظر للمشكلات من زوايا وتصورات مختلفة، ودعم الإجراءات الجديدة للعمل.

ويرى (Bass, Steidlmeier, 1999)[145] أن التشجيع الإبداعي كأحد أبعاد القيادة التحويلية يساعد القادة التحويليين عندما يتحدثون إلى مرؤوسيهم عن المشكلات، وعمّا قد يحدث من تغييرات في

[141] Avolio. B, Yammarino. F, Op.Cit, p.13.

[142] أحمد العامري، مرجع سبق ذكره، ص.22.

[143] Nicholson. R, Op.Cit, p.99.

[144] Aldag. R, Kunzuhara. W, Op.Cit, p.323.

[145] Bass. B, Steidlmeier, Op.Cit, p.190.

قيمهم بشكلٍ إيجابي، موضحين لهم منافع ذلك، كما أنه يساهم في عملية التقويم وبناء الرؤى المستقبلية ونماذج التطبيق, تعميم أكثر الحلول إبداعاً بالنسبة للمشكلات داخل المنظمة, هذا البعد يشير إلى مدى قدرة القائد على مساعدة الأفراد التابعين على حل المشاكل بطرق سليمة وصحيحة.

أما (Paunder, 2003)[146] فقد أضاف إلى الأبعاد السابقة كل من:

- **التكامل:** هذا البعد يشير إلى مدى ملاحظة المرؤوسين, وتحقيق درجات عالية من الانسجام بين كلام القائد وتعابيره خلال العمل.
- **الابتكار:** هذا البعد يشير إلى مدى قدرة القائد على تعزيز الالتزام بالإبداع في المنظمة.
- **الإدارة الانطباعية:** القائد مستعد ولديه الرغبة لمساعدة المرؤوسين في إشباع حاجاتهم الشخصية وعموماً القائد يحتفل بإنجازاتهم ولديه الحماس للاهتمام بهم وهو ليس ضيق الأفق, هذا البعد يشير إلى مدى الاهتمام الحقيقي من قبل القائد بالمرؤوسين من أجل إنجاز مهمات المنظمة بالوسائل الممكنة.

القائد التحويلي كما أوضح (سيد صطفى, 2002)[147] هو قائد جذاب له حضور قوى وجاذبية مؤثرة لتحويل مرؤوسيه وإدارته من وضع إلى وضع أفضل, وهو يطور رؤية أو رؤى جديدة ويحفز تابعيه ليعملوا على تحقيقها, وهو يعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على الهام الآخرين واستثارتهم عقلياً وعاطفياً, يحبه الآخرون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية – والقيادة التحويلية على هذا النحو– تعد جوهرية لا سيما لإحياء وإنعاش منظمات أعمال تعاني من قصور إداري أو تعثر ومن ناحية أخرى يدفع القائد التحويلي الناس لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية, لصالح مجموعة العمل والمنظمة, كذلك يساعد القائد التحويلي مرؤوسيه بأن لا يقتنعوا بإشباع بسيط محدود بل يسوقهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات, ويدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى.

2-4 نمط القيادة التبادلي: Transactional leadership Style

1-2-4 مفهوم القيادة التبادلية وماهيتها:

يأتي النمط التبادلي في إطار دراسات أثر الثواب والعقاب على سلوك المرؤوسين, وهو يصف التطور الذي يجب أن يأخذه مسار العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين حتى تكون القيادة فعالة, ويتأسس هذا النمط استناداً إلى تعريف المنظمة بأنها نظام أدوار, حيث يتحدد الدور في إطار علاقة تبادلية وتفاوضية بين المسؤول والمرؤوسين.

والقيادة التبادلية كما يوضّح (Vecchio, 2000)[148] هي سلطة بيروقراطية ونفوذ شرعي في المنظمة والمدير التبادلي يؤكد على تأدية المهام المفروضة وتطبيق قواعد العمل ويعتمد في ذلك على

---

[146] Pounder. J. S, Op.Cit, p.6.

[147] أحمد سيد مصطفى, (2002), **إدارة البشر: الأصول والمهارات**, جامعة عين شمس, القاهرة, ص ص:241-242.

[148] Vecchio. R. P, (2000), **organizational Behavior: core concepts**, Vecchio's copyright, p.159.

مكافأة ومعاقبة الموظفين للتأثير عليهم من أجل حثهم على تأدية مهامهم, والقيادة التبادلية تشير إلى التبادلات اليومية التي تحصل بين القادة والمرؤوسين وهم بشكل روتيني يحترمون واجباتهم, وهذه التبادلات هي الأساس لتقديم المكافآت المحتملة للإنجاز الخاص.

ويشير (N.Jobnoun, 2000)[149] إلى أن النمط التبادلي نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة, والحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس والأساليب التي حددتها القيادة لإنجاز المهام, كما يسعى هذا النمط لدعم مدخل الحل الوحيد الصحيح ويغلب على هذا النمط الخوف من التغير والتطور ومواجهة المستقبل[150], ويتم تبادل الأعمال بين المرؤوسين من أجل تنفيذها بموافقة القائد التبادلي على ذلك من خلال اجتماعات أساسية ومتوقعة وهذا يدل على أن هذا القائد يفضل اجتناب التعرض للخطر وهو قادر على إقامة الثقة لدى مرؤوسيه لينجزوا الأهداف المقررة.

وأشار (Kuhnert, Lewis, 1987)[151] أن كلٌ من (Burns, Bass) عام (1978) قد قام بإجراء عدد من الدراسات عن نمط القيادة التبادلية, وتوصلا إلى أن القيادة التبادلية هي: " تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين", وأساس هذا النمط القيادي هو الصفقات التي تعقد بين المدير ومرؤوسيه والنتائج المترتبة على تلك الصفقات, وحدد (Schuster, 1994)[152]الصفة المميزة للقيادة التبادلية بأنها (السلطة) وأنه أينما وجدت القوة فهناك علاقات تبادلية, وتنصب جهود المدير في هذه الحالة على تحفيز المرؤوسين عن طريق الربط بين الجهود التي يبذلها المرؤوسين وبين العائد الذي يحصلون عليه.

وتعتمد هذه النظرية أساساً على وجود علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بإثابة أو معاقبة مرؤوسيه بناءً على مدى جودة ودقة أدائهم في العمل, كما أنها تعتمد على التدعيم الشرطي للمرؤوسين، ووفقاً لهذا يقوم القائد بتكليف المرؤوسين أو يحصل على موافقتهم بشأن ما يجب عمله، ثم يثيبهم أو يعاقبهم طبقاً لما أنجزوه من أداء, وقد عبّر (Kuhnert) عن فكرة التبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال تلخيص فلسفة القائد تجاه المرؤوس وهي " اتبع القواعد التي أضعها وسوف أعطيك ما تحتاجه"، أما فلسفة المرؤوس تجاه القائد فهي " دعني أعرف ما تريد، وسوف أفعله لك إذا قمت بإشباع حاجاتي في مقابل ذلك".

---

[149] Jobnoun. N. et al, (2005), "leadership style supporting ISO 9000 : 2000", **the quality management Journal**, Vol.12, No.1, p.23.

[150] محمد بن محمد المطهر, أحمد بن محمد الشامي, (2003), "استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي", **المؤتمر العربي الرابع في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي**, دمشق, ص.294.

[151] Kuhnert. K, Lewis. P, (1987), "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive / Developmental Analysis", **Academy of Management Review**, Vol.12, No.4, p.648.

[152] Schuster. J. P, (1994), **Transformation Your leadership Style**, Association Management, p.41.

ويعتقد(عبوي, 2008)[153], في وصفه للنمط التبادلي, أن الأفراد يصنفون بالنسبة إلى قائدهم في مجموعات داخلية (In-Group) ومجموعات خارجية (Out-Group), حيث يكون للقائد علاقات تبادلية جيدة مع أفراد المجموعة الداخلية باعتبار لديهم مساهمات في العمل تفوق ما هو مقرر لهم رسمياً, فهم يتحملون المسؤولية ويتسمون بالمبادرة, ومقابل ذلك يستفيدون من امتيازات, فهم يتحصلون على دعم أكبر واهتمام أكبر من طرف مسؤوليهم, أما الصنف الآخر من المرؤوسين الموجودين خارج مجموعة القائد فتوجد علاقة ذات مستوى منخفض من التبادل, لا يميزها إلا تطبيق القواعد الرسمية فهؤلاء الأفراد يؤدون عملهم دون أي زيادة, ومقابل ذلك يحصلون على ما هو مقرر لهم رسمياً دون أي اهتمام أو دعم إضافي.

4-2-2 أبعاد القيادة التبادلية:

وفقاً للمفهوم السابق أوضح (نورث, 2006)[154] أن نمط القيادة التبادلية يقاس من خلال مكونين اثنين هما: المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء, والمقصود بالمكافأة المشروطة: "مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوس من القائد في حال كان أدائه وسلوكه الوظيفي مناسباً"، وأما الإدارة بالاستثناء فهي: "عدم تدخل القائد في أعمال مرؤوسيه إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشكلات خاصة بالعمل". وفيما يلي شرح موجز لكل منهما:

4-2-2-1 المكافأة المشروطة: Contingent Reward

يشير هذا البعد إلى عملية المبادلة بين القادة والمرؤوسين، والتي يتم فيها مبادلة مجهود المرؤوسين في مقابل مكافآتٍ معينةٍ, وفي هذا النوع من القيادة، يحاول القائد الحصول على موافقة مرؤوسيه على المهام التي يتعين القيام بها، والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك المهام, ومثال هذا النوع من القيادة، هو المدير المشرف على المبيعات والذي يتفاوض مع مرؤوسه حول نسبة الزيادة في الأجر التي يمكن أن يحصل عليها مقابل الزيادة في حصة مبيعاته.

4-2-2-2 الإدارة بالاستثناء: Management by Exception

وهو البعد الثاني من أبعاد القيادة التبادلية، ويعني القيادة التي تُعنى بالنقد التصحيحي والتغذية المرتدة السلبية، والتعزيز السلبي, والإدارة بالاستثناء تأخذ شكلين: نشطاً وساكناً, فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب المرؤوسين عن قرب للبحث عن الأخطاء، أو المخالفات للقواعد، ومن ثم يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم، ومثال الإدارة بالاستثناء النشطة أسلوب إدارة مشرف المبيعات الذي يراقب بصفة يومية كيفية تعامل الموظفين مع العملاء، ثم يقوم بسرعة بتصحيح التأخير الحاصل في تقديم موظفي المبيعات الخدمات للعملاء كما هو محدد سلفاً, أما القائد الذي يستخدم الشكل الساكن فيتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة، أو بعد ظهور المشكلات, ومثال الإدارة بالاستثناء

---

[153] زيد منير عبوي, (2008), **القيادة ودورها في العملية الإدارية**, ط1, دار البداية, عمان, الأردن, ص ص:90-91.

[154] بيتر هاوس نورث، (2006), **القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق**, ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف, مراجعة محمد بن عبد الله البرعي, معهد الإدارة العامة, الرياض, ص ص:195-196.

الساكنة يتضح في أسلوب قيادة المشرف الذي يمنح أحد الموظفين درجة منخفضة في تقويم أدائه، دون أن يتحدث مع الموظف حول أدائه السابق, وبالمحصلة فإن كلا نوعي الإدارة بالاستثناء النشط والساكن يستخدمان أنماطاً تعزيزية أكثر سلبية من نمط التعزيز الإيجابي الذي تم التحدث عنه في بعد المكافأة المشروطة.

5- العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

لقد بيّن (Moore, 2003)[155] أن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين، وأن القائد التبادلي يعمل في إطار ثقافة المنظمة الموجودة حيث يقوم بالتعرف على رغبات وحاجات المرؤوسين ثم يقوم بتوضيح متطلبات الدور والمهمة المحددة من قبله للحصول على النتائج المطلوبة من المرؤوسين مقابل حصولهم على المكافآت والعائد المتوقع من القائد, فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، ودور القائد هو مساعدة المرؤوسين في غرس الثقة في نفوسهم ومحاولة تلبية احتياجاتهم لأن ذلك من الممكن أن يؤثر على الإنتاجية والأخلاق في العمل.

كما أكد (Schuster, 1994)[156] أن القيادة التبادلية تتبع منهج التكلفة والعائد أساساً للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، غير أن هذا المنهج لا يغيّر من قيم المرؤوسين وعاداتهم بقدر ما يؤثر في سلوكهم من خلال استخدام الموارد التنظيمية المالية المتاحة، والفرض الأساس الذي ينظم العلاقة التبادلية هنا هو الوفاء باحتياجات المرؤوسين مقابل ما يؤدونه من عمل.

وعلى الجانب الآخر يتصف نمط القيادة التحويلية بأنه نمطٌ متميزٌ من أنماط القيادة، ويفسر (Kuhnert & Lewis, 1987)[157] سر تميّزه بكونه يتعدى مجرد الحصول على طاعة المرؤوسين عن طريق تبادل الصفقات، ليشمل تغيير المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرؤوسين. ويؤكد النتيجة نفسها كل من (Hater & Bass, 1988)[158] بقولهما: إن القيادة التحويلية تحث المرؤوسين على تخطي التوقعات الأصلية لهم, وفي ضوء هذا تزداد فاعلية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها القائد أن يرفع مستوى اهتمام المرؤوسين بالعمل، وأن يقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها.

وتوضح (العطية, 2003)[159] أنه يقصد بنمط القيادة التبادلية تلك المبادرات التي يقوم بها المدير مع المرؤوسين, وبمعنى أخر هي عقد يتم بموجبه تبادل المكافأة مقابل الجهد, الوعود بالمكافآت مقابل الأداء الجيد, فالقائد التبادلي يحدد طرق وأساليب العمل للمرؤوسين, يراقب ويبحث عن الانحرافات عن القواعد,

---

[155] Moore. L, Op.Cit, p.23.

[156] Schuster. P, Op.Cit, p.40.

[157] Kuhnert. K, Lewis. P, Op.Cit, pp:648-657.

[158] Hater. L, Bass. B, (1988), "Superiors' Evaluations and Subordinates: Perception of Transformational and transactional Leadership", **Journal of applied Psychology**, Vol.73, No.4, Nov, pp:695-702.

[159] ماجدة العطية, (2003), **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, ص 233.

يحدد المعايير, يقوم بفعل تصحيحي, لا يتدخل إلا في حالة الانحراف عن المعايير, وفي بعض الأحيان يكون متساهلا ويتخلى عن المسؤولية ويتجنب اتخاذ القرار.

أما نمط القيادة التحويلي فيبنى ويركز على النوعيات غير الملموسة مثل القيم الإنسانية، والمعتقدات، والرؤية، والأفكار، أكثر من اعتماده على عملية التبادل بين القادة والمرؤوسين، وذلك من أجل بناء علاقة سليمة مع المرؤوسين تشجعهم من خلالها على إحداث عملية التغيير, فالقيادة التحويلية تحدث عندما ترفع مستوى الإدراك حول أهمية النتائج المرغوبة وقيمتها، وعندما توسع حاجات ورغبات المرؤوسين وتعطيهم الإمكانية لتحقيق ذلك معتمدين على أنفسهم[160].

ويشير (Yukl, 1999)[161] بما أن القيادة التبادلية تتضمن الالتزام، فالقادة التبادليون يحافظون عادةً على الاستقرار ضمن المنظمة أكثر من التشجيع على إحداث التغيير، فالمهارات التبادلية هامةٌ لكل القادة، ولكن عندما تتغير الاحتياجات التنظيمية، فإن نمطاً مختلفاً من القيادة تتم الحاجة إليه (القيادة التحويلية).

كما أشار (Kotter, 1990)[162] إلى أن القيادة التبادلية هي الإدارة بكفاءة، في حين أن القيادة التحويلية هي إدارة التغيير، كما أشار إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية أكثر فعّالية من سلوكيات القيادة التبادلية كونها تزيد من التزام العاملين، وتزيد الجهود والأداء، وتزيد الرضا عن العمل، كما تزيد الابتكار بين العاملين وكذلك التناغم فيما بينهم، وبالتالي تزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأخيراً فإنها تقلل من مستويات الضغوط والاحتراق الوظيفي.

وتوصل (Cahill, 2002)[163] إلى أن القيادتين التحويلية والتبادلية مرتبطتان ببعضهما، حيث إن العمليات التي تحدث من خلالهما ترتبط ببعضها بشكلٍ مرتفعٍ, كما أكد أن القادة التبادليين يشجعون الاستقرار، وأن القادة التحويليين يخلقون التغيير الكافي في المرؤوسين كما يفعلونه في المنظمة، والقائد يمكن أن يتعلم ليكون تحويلياً كما يكون تبادلياً.

ويشير [164](Moore, 2003) في الشكل (8) إلى نموذج القيادة التبادلية, وفي الشكل (9) إلى نموذج القيادة التحويلية:

---

[160] Moore. L, Op.Cit, p.24.

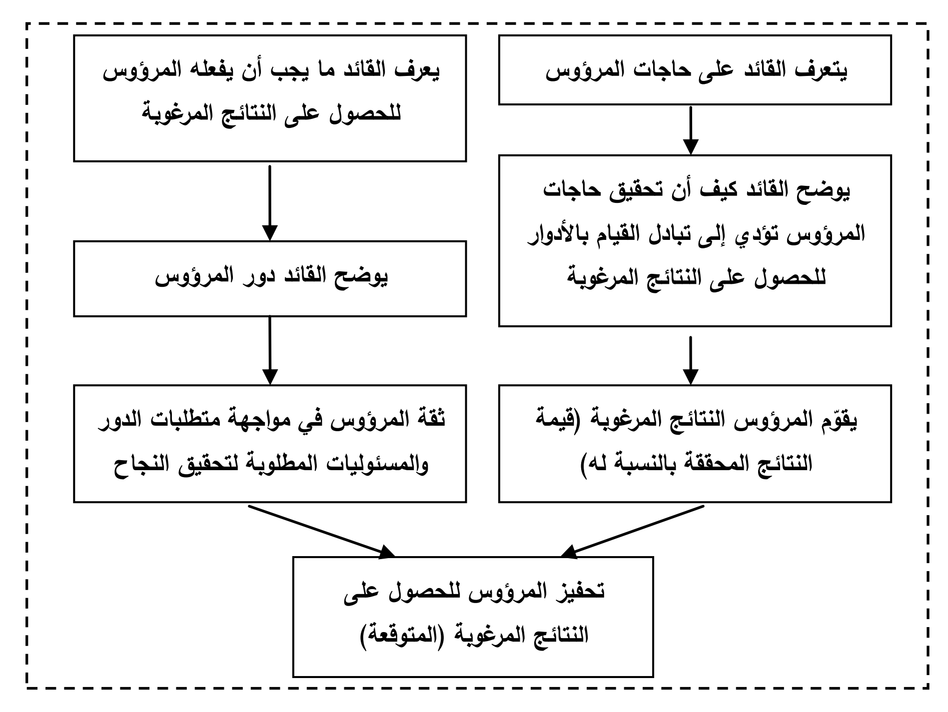
[161] Yukl. G, (1999), "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, Vol.10, No.2, p.298.

[162] Berry. T, Bunning. R, (2006), **Leadership**, UK: Edinburgh Business School, HeriotWall University, pp:4-6.

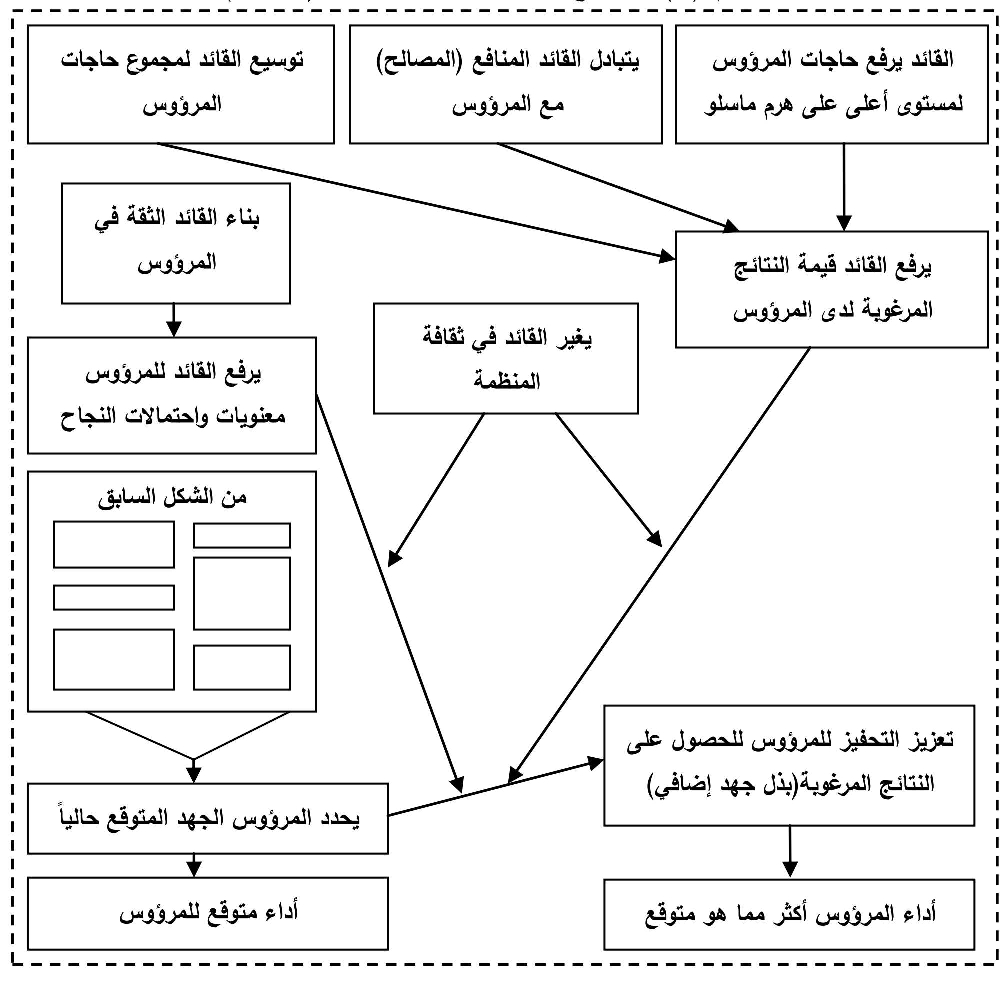
[163] Cahill. D, (2002), "**The Role of Transformational Leadership, Vision Communication and Vision Characteristics on the Growth of Dotcoms in the Midwest**", Unpublished PH.D Thesis, University of Cincinnati, p.38.

[164] Moore. L, Op.Cit, pp:25-26.

الشكل رقم (8): نموذج القيادة التبادلية لدى (Bass)



الشكل رقم (9): نموذج القيادة التحويلية لدى (Bass)



المصدر: (Moore, 2003).

كما يوضح الجدول رقم (7) الأبعاد الأساسية لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية:

جدول رقم (7) الأبعاد الأساسية لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية

القيادة	الأبعاد	التعريف
التبادلية	**1- المكافآت المشروطة**	• مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوس من القائد في حالة أداء سلوك وظيفي مناسب.
	2- الإدارة بالاستثناء	• عدم تدخل المدير في أعمال المرؤوسين إلاّ في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشكلات في العمل.
التحويلية	**1- القيادة الكاريزمية**	• إيجاد القائد لرؤيةٍ واضحةٍ وإحساسٍ بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم.
	2- الدفع والإلهام	• قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطةٍ.
	3- التشجيع الإبداعي	• قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدةٍ، والبحث عن حلولٍ غير تقليديةٍ لها.
	4- الاهتمام بالمشاعر الفردية	• إدراك القائد الفروق الفردية بين مرؤوسيه، والتعامل مع كل مرؤوسٍ بطريقةٍ معينةٍ، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيدٍ من التطور والنمو.

المصدر: من إعداد الباحث.

كما أنه لابدّ من التوضيح بأنه لا يمكن اعتبار النمط التحويلي أكثر فعالية من النمط التبادلي أو النمط التبادلي أكثر فعالية من النمط التحويلي لأن ذلك يعود إلى طبيعة المنظمة والثقافة السائدة فيها فقد يكون النمط التبادلي فعالاً في بعض المنظمات بينما يكون النمط التحويلي فعالاً في منظمات أخرى.

أخيراً يجب الإشارة إلى انه لا يمكن الفصل بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية لان ذلك سوف يؤدي إلى الإفراط في تبسيط ظاهره معقدة ألا وهي القيادة.

والقيادة التحويلية تتضمن القيادة التبادلية وتكون أكثر شمولية من حيث استخدام الحوافز لتشجيع المرؤوسين ولكن في إطار أكثر شمولية وهو الرؤية العامة, كما أن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية مداخل ليست متناقضة لإنجاز الأعمال, إذ أن القيادة التحويلية مبنية على قمة القيادة التبادلية – إنها تؤدي لمستويات أداء عالية للتابعين, والتي تكون أبعد مما يمكن تحقيقه من خلال المدخل التبادلي لوحده.

6- الأنماط القيادية والأداء:

6-1 القيادة التبادلية والأداء:

في ظل القيادة التبادلية تكون علاقة القائد بالعاملين قائمةً على أساس المقايضة وعقد الصفقات، وتعتمد المكافأة نظير تحقيق الأداء المتفق عليه، حيث يتفاوض القائد مع العاملين للوصول إلى اتفاقٍ حول نوع المكافآت التي سيحصل عليها العاملون نتيجة قيامهم بعملٍ ما، كما يستطيع القائد إجراء صفقة بواسطة الإدارة بالاستثناء, أي بموجب التركيز على الأخطاء ومن ثم التدخل.

وقد ميز (Hater & Bass, 1988)[165] و(Howell et al, 1999)[166] فيما يخص تحقيق الأداء المطلوب بين الإدارة بالاستثناء السلبية التي يظل فيها القائد بعيداً عن التدخل، حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءاتٍ تصحيحيةٍ يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم والنقد للعاملين، ويوقع الجزاء والعقوبة نتيجةً للتقصير والمخالفة، وبين الإدارة بالاستثناء الإيجابية التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافاً إيجابياً تفادياً لوقوع الأخطاء أو الانحرافات في الأداء.

6-2 القيادة التحويلية والأداء:

إن التغييرات السريعة الحاصلة في البيئات المختلفة أدت إلى توسيع نطاق البحث في القيادة التحويلية، فظهرت محاولاتٌ عديدةٌ لتحديد علاقة هذا النمط من القيادة بالأداء، فتبين أن القيادة التحويلية ضروريةٌ للارتقاء بالقادة لتحقيق أداءٍ متميزٍ يستجيب لبيئة العمل دائمة التغيير، فتنفيذ برامج العمل المختلفة على نطاقٍ واسعٍ، وتحسين ظروف العمل يحتاج لقيادات تحويلية تمتلك الرؤية، وتقدر العاملين، وتعمل على تحفيزهم لبناء ثقافة تنظيمية قادرة على الاستجابة لكل هذه التغيرات, ويؤكد (Berry, Bunning, 2006)[167] على أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على فاعلية القائد وعلى سلوكيات العاملين، وعلى استقرارهم النفسي، وترفع من مستوى أدائهم, فإدخال التغييرات المختلفة، تتطلب تحويل أنماط القيادة التقليدية إلى أنماط وممارسات تحويلية، كونها تعمل على تأسيس قيم وثقافة تنظيمية قادرة على الاستجابة الفاعلة لاستراتيجيات الإصلاح والتغيير، فالقيادة التحويلية تسهم في إعادة هيكلة المنظمات، وتحسين أداء العاملين، وتدّعم الالتزام لدى القادة والعاملين.

وتعمل القيادة التحويلية على مساعدة العاملين لتجاوز مصالحهم الذاتية، والوصول إلى أهداف جماعية عامة لتحقيق رسالة المنظمة والرؤية المشتركة، حيث تشجع القيادة التحويلية العاملين على إعادة النظر في فرضياتهم، وطرح أفكارٍ جديدةٍ، وهي بذلك تعمل على تطوير قدراتهم وترفع من مستوى

---

[165] Hater, L. & Bass, B., Op.Cit, pp:695-702.

[166] Howell et al, (1999), “The Ties that Bind: The Impact of Leader Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 84.(5), pp:680-694.

[167] Berry, T., & Bunning, R. Op.Cit, pp:4-5.

أدائهم، كما يرى (Arnold et al, 2001)[168] أن للقيادة التحويلية آثاراً إيجابيةً على فاعلية المنظمات, إذ إنها تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين أدائهم، وتقود إلى مستوياتٍ عاليةٍ من الالتزام التنظيمي، وعلى المستوى الفردي تجعل القيادة التحويلية العامل راضياً عن وظيفته واثقاً في قيادته.

لقد توصل (Yu et al, 2002)[169] إلى أن المرؤوسين الذين يعملون ضمن مناخ القيادة التحويلية كان أداؤهم أعلى من أولئك الذين يتعايشون مع قيادة لا تبدي تقديراً للعاملين، كما أشار (Hater & Bass, 1988)[170] إلى أن القيادة التحويلية أكثر ارتباطاً بفاعلية الأداء، وبالرضا عن العمل, فالقادة ذوو الأداء المتميز يوصفون بأنهم تحويليون أكثر من كونهم قادة تبادليون.

---

[168] Arnold et al, (2001), "Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy?", **Leadership and Organization Development**, Bradford, Vol.22, No.8, pp:315-320.

[169] Yu. H. et al, (2002), "The Effects of Transformational Leadership on Teachers commitment to change in Hong Kong", **Journal of Educational Administration**, Vol.40, No.4, pp:368-389.

[170] Hater, L. & Bass, B. M., Op.Cit, pp:695-702.

ثانياً: القيادة الإدارية والذكاء العاطفي

1- القيادة والذكاء العاطفي:

يؤكّد (سنغ, 2006)[171] أن الوظيفة الجوهرية للقائد هي أن يحقق النتائج المرجوة, وعلى الرغم من وفرة برامج التدريب على القيادة فإن القيادة الفعّالة لا تزال بعيدة عن الكثير من المديرين والمنظمات, وقد لوحظ أن القادة الذين يحققون أفضل النتائج لا يعتمدون بالضرورة على نمط قيادي واحد, فهم يستخدمون أنماطاً متنوعة, لقد فسر "سنغ" إلى حد بعيد أن كل نمط يناسب بصورة أفضل أنماطاً مختلفة في مواقف العمل, عملياً يستطيع القادة التنقل بين أنماط القيادة للحصول على النتائج الأفضل, ومن ثم يترجمون فن القيادة إلى علم, ويرى (السمادوني, 2007)[172] أن القيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (المرؤوسين), ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة, فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه, كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف, وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة.

ولما كانت القيادة تفاعل بين طرفين (طرف فردي وهو القائد وطرف جماعي هم المرؤوسون), فإن فهم الآخر والتعامل معه عنصر مهم في تحقيق فاعلية التواصل وهذا هو أساس عمل الذكاء العاطفي, ويشير كل من (سلامة حسين, طه حسين, 2006)[173] أنه إن كان للمهارات الفنية والذكاء المعرفي دور بارز في نجاح القائد في العمل, فإن الذكاء العاطفي يمثل أهمية قصوى أيضا في تحقيق ذلك, حيث أنه يساعد المدير على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المنظمة, كما أن الذكاء العاطفي يزوّد القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به.

ويوضّح (Cooper, Sawaf, 1997)[174] أنه في المناصب القيادية يعتبر الذكاء العاطفي محورياً, وذلك لأن عدم الكفاءة العاطفية فيما بين الأشخاص يخفض من أداء كل فرد, ويبدد الوقت وينال من الدوافع والالتزام ويدعم اللامبالاة ويبني العداوة, كما أن القياس الدقيق للذكاء العاطفي بين العاملين في كل شركة, وخاصة في المناصب القيادية, يمكن أن يعني حرفياً الفرق بين نجاح أو فشل المنظمة, وذلك لأن المستوى المنخفض من الذكاء العاطفي بين أصحاب المناصب القيادية يمكن معالجته عن طريق التدريب أو التمرين عندما تصبح المشكلة محددة بدقة.

كما استنتج كل من (Cooper, Sawaf, 1997) بأن الكثيرين منا قد طوروا عادة للحكم على الأفراد استناداً على الذكاء الذهني, فمثلاً: إنك تعين فرداً ماهراً وتعتقد أنه سوف يحول مسار المنظمة,

---

[171] داليب سنغ, مرجع سبق ذكره, ص ص:121-124.

[172] السيد ابراهيم السمادوني, مرجع سبق ذكره, ص.244.

[173] سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره, ص.220.

[174] Cooper. R. K, Sawaf. A, (1997), **Emotional intelligence in leadership and organization**, The Berkley publishing Group, new York, p.124.

وهو سيفعل ذلك إذا ما كان هو الشخص الوحيد في المنظمة, ولكنه لن يتمكن من مسايرة باقي أعضاء الفريق ويتوقف عن إضافة أية قيمة للعملية.

ولقد قادت التجارب المماثلة حول موضوع الذكاء العاطفي كلاً من (Cooper, Sawaf, 1997)[175] إلى التفكير بعمق في البرهان بأن معظم الأفراد المتقدمين فكرياً كانوا عادة غير ناجحين اجتماعياً في كل من حياتهم المهنية والشخصية, ولكن بصورة مجردة, البشر مدفوعون بقوتين: الذكاء والعواطف, فليس كافياً أن يكون لديك إحدى هاتين القوتين.

وبينت دراسات أوهايو حول القيادة في القرن الماضي أن القادة الفعّالون هم أولئك الذين يتمكنون من توليد مشاعر الثقة والاحترام المتبادل مع الأتباع وبناء علاقات وطيدة معهم, وأعقبها العديد من البحوث التي أكدت أن القدرة على القيادة تتعلق بالقدرة على حل المشاكل الاجتماعية المعقدة التي تظهر داخل التنظيم, وفي الوقت المعاصر فقد بات واضحاً أكثر فأكثر دور العواطف والانفعالات في المجال المهني, وأن الأمر يتطلب الاعتراف بها وبتأثيرها على الإنتاج وعلى فعالية المنظمة ككل.

وقد أجرى Cavallo, Brienza (2002) دراسة تفصيلية لاكتشاف ما إذا كانت هناك أية علاقة بين القدرة العاطفية والقيادة, تناولت الدراسة 358 مديراً من شركات Johnson and Johnson على مستوى العالم لتقييم ما إذا كانت هناك قدرات قيادية محددة تميز بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المتوسط, ولقد تم اختيار المشاركين عشوائياً, وتناولت البيانات تقييم الأداء, تقييم الإمكانيات, النوع, الجماعة الوظيفية والمنطقة الجغرافية, شارك ما يزيد عن 1400 عامل في الإجابة على 183 سؤال في مسح متعدد مستويات التقييم, والذي يقيس قدرات متنوعة مرتبطة بأداء القيادة متضمنة تلك القوى المتعلقة بالذكاء العاطفي, أظهرت النتائج أن المديرين أصحاب الأداء الأعلى لديهم قدرات عاطفية أعلى بصورة لافتة من المديرين الآخرين, كان هناك اتفاق قوي في التقييم بين المشرفين, الزملاء, والمرؤوسين, فيما يتعلق بالثقة بالذات, التوجه للإنجاز, المبادأة, القيادة, التأثير, الميل للتغيير, والتي تميز أصحاب الأداء المتفوق, كما حصل المديرون ذوو القدرات العالية على درجات أكثر ارتفاعاً في القدرات العاطفية من الزملاء والمشرفين, ولكن ليس من المرؤوسين, وقد وجد بعض الفروق بين الذكور والإناث في حين جاء تقييم المشرفين أعلى بالنسبة للإناث في قدرات التكيف, التوجه للخدمة, بينما قيم الزملاء الإناث أعلى في الوعي العاطفي بالذات, الضمير الحي, التوجه للخدمة والاتصال, وأعطت التقارير المباشرة درجات أعلى للذكور في الميل للتغيير.

وكشفت الدراسة عن علاقة قوية بين القادة أصحاب الأداء المتفوق والقدرة العاطفية, والتي دعمت الاقتراحات بأن الذكاء العاطفي عامل تمييز في أداء القادة, وهذه النتيجة تتفق مع الاستنتاجات التي وصل إليها McClelland (1998) في دراسة تناولت القادة في 30 منظمة مختلفة والتي وجدت أن معظم عوامل تمييز القادة الأكثر قوة كانت: الثقة بالذات, دافع الإنجاز, القابلية للتكيف, التأثير والقيادة.

---

[175] Ibid. p.124.

نتيجة للدراسة دعّمت شركات Johnson and Johnson إجراءاتها في الاختيار وممارسات إدارة الأداء بطرق متعددة: فعدلت في نموذج قيادة المنظمة, وضعت مسح جديد للتغذية المرتدة, وضعت برامج تعليمية وتنموية عبر مجموعات الرعاية الشخصية ورعاية المستهلك على مستوى العالم, ودشنت جهود بناء مهارات الذكاء العاطفي في كل أجزاء المنظمة.

عموماً فإن موضوع القيادة يرتبط ارتباطاً كبيراً بموضوع العواطف, فالرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم مؤشرات فعالية القيادة, يتعلق بالجانب العاطفي للمرؤوسين, ومن جهة أخرى فإن الحالات العاطفية يمكن أن تتطور إلى شعور ثابت نسبياً, ثم إلى اتجاه, وبالتالي فإن النمط القيادي أو التنظيم عموماً يشجع على تطوير المشاعر والاتجاهات, وتكون العواطف بالنسبة له وسائل عمل فعالة تساهم في تشكيل الاتجاهات لدى الأفراد, وتساهم في تكوين الولاء التنظيمي لديهم.

وقد وجد (سنغ, 2006)[176] أن دور الذكاء العاطفي الفعال بالنسبة للقادة قد اتسع إلى حد كبير في الأوقات الحديثة, وقد أصبح غير قابل للتفاوض, وبعبارة أخرى, إن مهارات الذكاء العاطفي أمور جوهرية وليست اختيارية بالنسبة للقائد في الألفية الجديدة.

ولقد أصبحت دراسة الذكاء العاطفي كعامل مؤثر في فعالية القيادة تلقى انتشاراً منذ مطلع القرن الواحد والعشرين, وسعت أغلب هذه الدراسات إلى التأكد من وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة, وسمحت النتائج بتأكيد الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في إدراك المرؤوسين للسلوك القيادي.

ويشير (Bourey, Miller, 2001)[177] أنه بينما يحتاج الناس إلى قدر من الذكاء لكي يتصرفوا بطريقة جيدة, فإن الذكاء العاطفي هو الذي يميز القادة البارزين, ويستخدم Goleman مصطلح الفهم التنظيمي أو الوعي التنظيمي الذي يدل على القدرة على معرفة العلاقات التي تسود مجموعة العمل, ويعتقد أن القدرة على التواصل الاجتماعي في ميدان العمل له علاقة بمهارات التأثير, حل الصراعات, تشجيع تطور الآخرين, العمل الجماعي, والتعاون.

ويرى Gardner أن الذكاء في العلاقة مع الآخرين يتكون من أربع قدرات هي: القدرة على تنظيم المجموعات, الحلول التفاوضية, العلاقات الشخصية, التحليل الاجتماعي, وأن القدرة على تنظيم المجموعات ضرورية للقائد في تنسيق جهود مجموعة مشتركة من الأفراد.

2- أنماط القيادة وفقاً ل Goleman والقدرات الرئيسية في مجال الذكاء العاطفي:

ويميز (Goleman, 2006)[178] ستة أنماط من القيادة بحيث يختص كل نمط بمجموعة معينة من المهارات العاطفية المندرجة ضمن نموذجه والتي يمكن أن تكون فعّالة حسب الموقف, ويبين أن القائد

[176] داليب سنغ, مرجع سبق ذكره, ص.124.

[177] Bourey. J, Miller. A, (2001), Do you know what Emotional IQ is?, **Public Management**, US, Vol.83, Issue.9, pp:4-10.

[178] Goleman. D, (2006), **Working with Emotional Intelligence**, Bantam Books, New York.

الفعّال هو الذي يملك القدرة على أن يمارس على الأقل أربعة من أنماط القيادة الستة بحيث يستخدم في كل مرة النمط الملائم للموقف, والأنماط الستة هي كما يلي:

2-1 الملهم: التمتع بالقدرة على توجيه الآخرين نحو تحقيق الأحلام المشتركة.

الآثار: آثار قوية وإيجابية، حيث يصلح استخدام هذه الخاصية عندما تتطلب التغييرات المُراد إحداثها، إيجاد رؤية جديدة أو تحديد توجهات واضحة.

2-2 المرشد: التمتع بالقدرة على الربط بين الرغبات الفردية وأهداف المنظمة بشكل عام.

الآثار: آثار إيجابية للغاية، حيث يصلح استخدام هذه الخاصية بهدف إتاحة الفرصة أمام العاملين لتحسين أدائهم وبناء قدراتهم على المدى الطويل.

الخصائص الواجب توافرها في القادة لتمكينهم من استخدام هذه المنهجية بشكل فعال هي: المسؤولية الاجتماعية، الإدراك الذاتي العاطفي، والتفهم.

2-3 المتعاطف: التمتع بالقدرة على إيجاد نوع من التناغم والانسجام عن طريق توثيق الروابط فيما بين الآخرين.

الآثار: آثار إيجابية، حيث يصلح استخدام هذه الخاصية لمعالجة التشققات بين أعضاء الفريق الواحد, أو لتحفيزهم في أثناء اجتيازهم خبرات عصيبة, أو لتقوية الروابط فيما بينهم, ولا يصح استخدام هذه الخاصية بشكل مستقل أو بمعزل عن غيرها من القدرات، نظراً لأنها تحقق أفضل نتائجها في حالة اقترانها بخاصية الإلهام.

2-4 الديمقراطي: التمتع بالقدرة على تقدير معطيات الآخرين وضمان التزامهم.

الآثار: آثار إيجابية، حيث يصلح استخدام هذه الخاصية للوصول إلى إجماع للآراء أو تحقيق قناعة بين أفراد الفريق الواحد, أو الاستفادة من مساهمات الموظفين ذوي الإسهامات القيّمة.

الخصائص الواجب توافرها في القادة لتمكينهم من استخدام هذه المنهجية بشكل فعال هي: المسؤولية الاجتماعية, وحل المشكلات (المرونة), والتفهم.

2-5 النظامي / الدافع بجمود: التمتع بالقدرة على تحقيق أهداف مثيرة وصعبة.

الآثار: نظراً لتكرار استخدام هذه الخاصية بصورة غير مناسبة، فهي عادة ما تخلف آثاراً سلبية، ويصلح استخدام هذه الخاصية للحصول على نتائج عالية الجودة من فريق مقتدر وكُفء ويتمتع بدرجة عالية من الحماسة.

الخصائص الواجب توافرها في القادة لتمكينهم من استخدام هذه المنهجية بشكل فعال هي: الإدراك الذاتي العاطفي، والتفهم, والتحكم الذاتي في العواطف.

2-6 الحاكم / الآمر: التمتع بالقدرة على تبديد المخاوف عن طريق توجيه إرشادات واضحة خلال الأوقات التي قد يعاني الفريق فيها من بعض المخاوف الطارئة.

الآثار: نظراً لأنه عادة ما يُساء استخدام هذه الخاصية، فهي تخلف آثاراً سلبية للغاية، ويصلح استخدام هذه الخاصية في الأزمات أو للتحول نحو اتجاه معاكس، أو للتعامل مع العاملين ممن قد نجد صعوبة في التعامل معهم.

الخصائص الواجب توافرها في القادة لتمكينهم من استخدام هذه المنهجية بشكل فعال هي: الإدراك الذاتي العاطفي، والتفهم, والتحكم الذاتي في العواطف, والجدول رقم (8) يوضّح الأنماط الستة.

الجدول (8): أنماط القيادة وفقاً لجولمان والقدرات الرئيسية في مجال الذكاء العاطفي

وجه المقارنة / النمط	الهدف	دائماً يقول...	مهارات الذكاء العاطفي	متى يكون ناجحاً	الأثر
المسيطر/ الحاكم	الامتثال الفوري للأوامر	إفعل ما أمرتك به	التصميم على الحصول على النتائج, والتحكم الذاتي في العواطف	وضعية صعبة أو مستعجلة, في الأزمات في التعامل مع الموظف الذي يثير المشاكل	سلبي
المحفز/ الملهم	دفع الناس تجاه تحقيق الرؤية	تعال معي...	الثقة بالنفس, التعاطف والقدرة على خلق التغيير	عندما يحتاج التغيير إلى رؤية جديدة, عندما يكون الاتجاه غير واضح	إيجابي جداً
المتعاطف	خلق التناغم وبناء الروابط العاطفية	الناس في المرتبة الأولى	التعاطف القدرة على بناء العلاقات وإدارة الصراع	من أجل تدارك الأخطاء في فريق العمل وتحفيزه أثناء مرحلة تتميز بالضغوط	إيجابي
الديمقراطي	الحصول على الالتزام من خلال المشاركة	ما رأيك في ...؟	القدرة على التنسيق, إدارة الفريق, والاتصال	من أجل الحصول على دعم ومساهمات الموظفين ذوي الإسهامات القيّمة	إيجابي
الدافع بجمود/ النظامي	وضع معايير عالية للأداء	افعل كما أفعل الآن	الاهتمام بالعمل, التصميم على تحقيق النتائج والمبادأة	للحصول على نتائج سريعة من خلال فريق عالي الكفاءة والتحفيز	سلبي
المعلم/ المرشد	تنمية الآخرين وإعدادهم من أجل المستقبل	جرب هذا...	تنمية الآخرين, التعاطف, الوعي الذاتي العاطفي	لمساعدة الفرد على تحسين أدائه وتعزيز نقاط القوة لديه على المدى البعيد	إيجابي

المصدر: (Goleman, 2006).

ويعتبر Goleman أن الأفكار والمعتقدات التي تميز تفكير الأفراد وتغذي اتجاهاتهم نوعاً من التعلم العاطفي, وأن القادة يلعبون دوراً حاسماً في التأثير في اتجاهات الأتباع وترسيخ المعايير المطلوبة للجماعة عن طريق إدارة عواطفهم, كما يؤثرون بنفس الطريقة في دافعيتهم.

كما يعتقد Goleman أن نجاح المنظمة يرتبط بمستوى الذكاء العاطفي لدى من يقودها, وأن هؤلاء يجب عليهم التعرف على مشاعر وعواطف الأفراد نحو الوسط المهني الذي يعملون فيه, والتدخل عند وقوع مشاكل, وإدارة عواطفهم الذاتية من أجل كسب ثقة العمال, وعليهم فهم الاتفاقات الاجتماعية غير الرسمية المتواجدة داخل النسيج الاجتماعي المهني.

3-نظرية Feldman عن القيادة الذكية عاطفياً:

استخدم (Feldman, 1999)[179] مصطلح الذكاء العاطفي ليصف مفهوم القيادة, حيث يرى أن القيادة "عملية يقوم بها شخص يملك قوة التأثير في الآخرين".

وقسم "Feldman" مصادر قوة القائد إلى مصدرين هما القوة المستمدة من الموقع الرسمي (سلطة رسمية)، والقوة التي يستمدها من علاقاته مع الناس, وهذه القوة الأخيرة عامل مهم في فاعلية القيادة، لأنها تركز على القوة الشخصية للقائد، أكثر من مركزه الوظيفي.

ويرى "Feldman" أن الذكاء المعرفي (معامل الذكاء العام) والذكاء العاطفي مختلفان عن بعضهما البعض، ولكن كل منهما يدعم ويعزز الآخر، فالعواطف موجودة في جوهر اتخاذ القرار، وهي أساس " قيادة سفينة الحياة والعمل بنجاح", كما يؤكد أيضاً أن القادة الفاعلين يستخدمون المهارات العاطفية والاجتماعية للتأثير في سلوكيات معينة للآخرين، ولخلق حالة من الثبات والتوازن من قلب الغموض وعدم الاستقرار, وهذا يتفق مع ما جاء به (Villard, 2004)[180] في التكامل بين الذكاء العاطفي والمعرفي.

ويؤكد "Feldman" أن المنظمات بكل حجومها وأنواعها، بحاجة ماسة إلى القيادة الذكية عاطفياً أكثر من أي وقت مضى، لأنها تعيش في وسط التغيير والتحديات الاقتصادية، والأمر نفسه بالنسبة للعاملين الذين يواجهون تحديات جديدة، مثل تأثير سعي المنظمات لخفض التكاليف، والاعتماد على الأتمتة والعولمة، وإعادة تصميم الأعمال، كل هذا يفرض على القادة التفاعل والأخذ بنمط القيادة التي تجعل العاملين يعملون كفريق واحد، وهذا ما تحققه القيادة الذكية عاطفياً.

كما ركز "Feldman" في نظريته على دور عواطف القادة في توازن ودعم التفكير المنطقي للقائد في عملية اتخاذ القرار, ولتوضيح ذلك, قام بتقسيم مهارات القيادة الذكية عاطفياً إلى مهارات أساسية،

---

[179] Feldman. D. A, (1999), **The handbook of emotionally intelligent leadership: Inspiring others to achieve results**, VA: Leadership Performance Solutions Press, Falls Church, p.2.

[180] Villard. J, (2004), **"Determining the Relationship between Job Satisfaction of County Extension Unit Employees and the level of Emotional Intelligence of Extension County Chairs"**, PhD Thesis in Organizational Behavior, Graduate School of the Ohio University, p.22.

ومهارات عليا، حيث تؤدي المهارات الأساسية إلى إسهامات فردية فعالة، وتتفاعل على أساس رسمي نظامي، وتسمح للقادة بتلبية المتطلبات المتزايدة في العمل, وأما المهارات العليا فهي تبني قادة متفهمين وحساسين لحاجات الآخرين، ويتكيفون مع استجاباتهم لمختلف الحالات أثناء التغيير. في حين أن اتحاد المهارات الأساسية مع المهارات العليا يؤدي إلى القيادة الفعالة, وفيما يلي إيضاح لدور المهارات الأساسية في عملية القيادة:

- ينبغي أن يكون القادة قادرين على تحديد وفهم عواطفهم، ويعرفون مسببات تلك العواطف, وبتلك القدرة يمكن للقائد تقييم الحالة أو الموقف بشكل أكثر وضوحاً، واتخاذ قرارات تتسم بالوضوح والتوازن.
- عندما يتحكم القائد بعواطفه، يمكنه أن يبقى هادئاً، وسط حالات الغموض والقلق، ومع هذا الضبط الذاتي يتخذ القادة ردود أفعال متوازنة، ويتبعهم المرؤوسين بنفس التوجه والسلوك.
- عندما يملك القائد مهارة قراءة الآخرين، والقدرة على التواصل والتفاعل مع خبراتهم وتجاربهم, سيكون تأثيره كبيراً في الآخرين.
- عندما يملك القائد مهارة فهم العواطف, يكون قادراً على تقييم المواقف بموضوعية، ويتخذ قرارات أكثر فاعلية.
- عندما يملك القائد مرونة الاتصال، من خلال فهم عواطفه الذاتية وعواطف الآخرين, يمكنه الاتصال بالآخرين بالطريقة المناسبة، وبالوقت المناسب، سواء أكان بشكل لفظي أو غير لفظي.

ويعد "Feldman" هذه المهارات الخمس السابقة ضرورية للقائد، ولكن المهارات العليا (مهارات النسق الأعلى) تجعل القائد أكثر فاعلية، وتشتمل على خمس مهارات هي:

- تحمل المسؤولية عن العمل.
- إيجاد خيارات متنوعة ومرنة، لمواجهة المواقف المختلفة.
- تقبل وجهة نظر الآخرين.
- الحماس لإيجاد أفضل الخيارات الممكنة لكل حالة، وخاصة القرارات ذات التأثير.
- الإصرار على خلق عزيمة ذاتية، واحتراماً للذات، والإحساس بالفاعلية الشخصية.

يرى الباحث بعد عرض نظرية "Feldman" وهي إحدى نظريات القيادة، بأنها تتشابه في مضمونها مع نظريات الذكاء العاطفي الأخرى، حيث أن المهارات الأساسية الخمس هي أبعاد الذكاء العاطفي، وهي القدرة على الوعي بالعواطف وتقييمها والتعبير عنها، وفهم العواطف والاستفادة منها, وأما مهارات النسق الأعلى التي حددها في نظريته كالحماس وتحمل المسؤولية، والإصرار فهي ليست مهارات أو كفاءات وإنما سمات شخصية.

وبالتالي يمكن تلخيص نظرية "Feldman": بأن القائد ينبغي أن يجمع بين المهارات العاطفية، والسمات الشخصية, وعندئذ يمكن تصنيف هذه النظرية مع النماذج المختلطة التي دمجت بين السمات والقدرات المعرفية وغير المعرفية.

وأخيراً: إن ما اتفق عليه كل الباحثين حول الذكاء العاطفي, أنه يسهم في تحسين قدرة الفرد على التعامل والتأثير في الآخرين، وفي البيئة المحيطة به، والاستفادة من العواطف في عمليات التفكير واتخاذ القرار، وفاعلية القيادة, كما أن هناك قناعة في إعادة النظر في إطلاق لقب ذكي على من حصل على درجات مرتفعة في اختبار القدرات العقلية المشبعة بالمواقف الأكاديمية، وتجريد غيره ممن حصل على معدلات أقل في هذه القدرات من لقب ذكي، على الرغم من امتلاكه قدرات مرتفعة في ضبط الانفعالات وإدارتها، وتحفيز الذات، والمثابرة والإصرار، والمبادرة، والمرونة وتقبل التغيير، وتحمل الضغوط، والقدرة على التأثير بالآخرين، وهذه القدرات والسمات تم التأكد من أهميتها في نجاح الحياة العملية والاجتماعية بشكل يفوق تأثير الذكاء العام، وتلك المهارات والقدرات هي ما يحتاجه القادة في كل المستويات الإدارية، وفي مختلف المنظمات.

4- العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من القيادة التحويلية والتبادلية:

أصبح مألوفاً في أدبيات القيادة والإدارة عدم وجود نمط واحد هو الأفضل دائماً من بين أنماط القيادة, إلا أن معظم الباحثين يرون أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر أنماط القيادة فاعلية في المنظمات، وذلك مقارنة بنمط القيادة التبادلية (الإجرائية), وبناء على ذلك فقد تعددت البحوث التي تسعى لاختبار علاقة الذكاء العاطفي بهذين النمطين، وخاصة نمط القيادة التحويلية باعتبارها مؤشراً قوياً على فعالية القيادة وتحسين الأداء التنظيمي.

وفي إطار اختبار علاقة الذكاء العاطفي بأنماط القيادة, توصلت بحوث متعددة منها بحث (William, Zulauf, 2004)[181] وبحث (William, 2003)[182] وكذلك بحث (Stough, Gardner, 2002)[183] إلى وجود علاقة معنوية قوية بين الذكاء العاطفي الإجمالي وكل من القيادة التحويلية ككل، حيث تراوحت العلاقات بين (40% - 67%)، وثلاثة أبعاد من أبعادها الأربعة، وهي الدفع والإلهام، وتأثير القدوة (الكاريزما)، والاهتمام برغبات المرؤوسين, وكذلك عدم وجود علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي الإجمالي وبين القيادة التبادلية (الإجرائية)، حيث تراوحت تلك العلاقة بين (-3% - 8%), تقترح تلك البحوث الاستفادة من الذكاء العاطفي في عمليات اختيار وتدريب القيادات الإدارية، حيث إن

---

[181] William. L, Zulauf. C, (2004), "Linking Emotional Intelligence abilities and Transformational Leadership styles", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.25, No.7, pp:554-564.

[182] William. L, (2003), **"The Relationship between Leader Behavior and Emotional Intelligence of the Project Manager and the Success of Complex Projects"**, Un Published PhD Thesis in Organization Development, Faculty of Benedictine, Benedictine University, USA.

[183] Stough. C, Gardner. L, Op.Cit, pp:68-78.

استخدام الذكاء العاطفي كوسيلة تساعد في اختيار القيادات الإدارية, يمكن أن ينبئ بقدرة من تم اختيارهم على هذا الأساس في تبني سلوكيات القيادة التحويلية, وهذا يشير إلى أنه من الممكن استخدام الذكاء العاطفي لتطوير أداء القيادة في المنظمات.

يوضّح (Benjamin et al, 2001)[184] أنه رغم وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي الإجمالي وثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية, إلا أن البعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية وهو الإثارة الذهنية لم تظهر أي من البحوث وجود علاقة معنوية له مع أي من أبعاد الذكاء العاطفي.

كذلك فإن كل النتائج الإيجابية السابقة لا تعني عدم وجود ما يخالفها، فقد أظهرت نتائج بحث (Weinberger, 2003)[185] ما يخالف معظم البحوث في هذا المجال, بعدم وجود علاقات معنوية بين الذكاء العاطفي للمديرين وأي من أنماط القيادة التحويلية والتبادلية.

وتجدر الإشارة إلى أن النتائج التي توصل إليها "Weinberger" والمناقضة لما سبقها وما بعدها من البحوث، ترجع إلى استخدام مقياس (MSCEIT) في قياس الذكاء العاطفي والذي يعاني من انخفاض معدل ثباته.

5- خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم القيادة الإدارية, وميّز بين القيادة والإدارة, كما تحدّث عن كل من نمطي القيادة التبادلية والتحويلية وأبعاد كل من النمطين, كما تطرق للعلاقة بينهما.

ولقد تبين أن القيادة التحويلية لا تتعارض مع القيادة التبادلية ولكنها تتفوق عليها من خلال إعادة تشكيل سلوك المرؤوسين عن طريق تكوين قيم ومعتقدات إيجابية، وتحسين اتجاهاتهم نحو رؤسائهم وزملائهم ووظائفهم وتجاه منظمتهم ككل، مما يساهم في تحقيق المهام والأهداف المطلوبة بفعّالية, فتبني معتقدات القيادة التحويلية يستطيع إحداث تحويل في الطرق التقليدية، ويرفع الضغوط والقيود، ويسهل إجراءات الإصلاح والتغيير، ويوجد بيئة مناسبة للمرؤوسين لمواجهة التحديات القائمة، وهو ما يعتبر أمرٌ ضروريٌ للتعامل بفاعليةٍ مع دينامية بيئة العمل التنظيمية الحالية.

ويشير (Goleman et al, 2002)[186] إلى أن التفاعل المتواصل بين أعضاء الجماعة يخلق نوعاً من المزيج العاطفي، حيث يضيف كل عضو نكهته الخاصة للمزيج، لكن القائد هو الذي يضيف أقوى التوابل، وسبب ذلك أن الكل يراقب أقوال وأفعال الرئيس (أو المدير)، فالناس يستمدون أمزجتهم العاطفية من القمة، حتى وإن لم يكن الرئيس مرئياً بشكل كبير، مثل الرئيس التنفيذي CEO الذي لا يراه

---

184 Benjamin. P. et al, (2001), "Emotional Intelligence and Effective Leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 22, No 1, pp 5-10.

185 Weinberger. L, (2003), "**An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness**", Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Human Resource Development Research Center, USA.

186 Goleman. D, Boyatzis. R, McKee. A, (2002), "The Emotional Reality of Teams", **Journal of Organizational Excellence**, Vol 21, No 2, pp 62- 79.

مرؤوسوه إلا نادراً، فإن موقفه ومزاجه يتجسد في تقاريره المباشرة، فينتشر هذا المزاج في المناخ العاطفي للمنظمة.

يتحدث القادة عادةً أكثر من أي شخص آخر، وهم من يبدأ الحديث، وما يقولونه يُنصت له باهتمام أكثر، وعندما يعلق الآخرون على الأمر، فإن ملاحظاتهم تشير في أغلبها إلى ما قاله القادة أكثر من تعليقات أي شخص آخر. ولأن طريقة القائد في رؤية الأمور لها وزنها الخاص، فإن تعبيراته العاطفية تنتقل وتؤثر في شكل واتجاه التفاعل بين المرؤوسين، وهكذا فهم يتفاعلون عاطفياً حول موقف معين.

ولا يقتصر تأثير العواطف في حديث القادة فحسب، بل يتعدى تأثير العواطف أكثر مما يقوله القائد، وحتى عندما يصمت القادة؛ فإنهم يبقون محط الأنظار أكثر من أي شخص آخر في المجموعة، وعندما يُطرح سؤال ما أمام المجموعة ككل، فإن عيون الجميع تراقب رد فعل القائد. وغالباً ينظر أعضاء المجموعة إلى ردود أفعال القائد العاطفية على أنها الاستجابة الأصح، ويبنون ردود أفعالهم الخاصة وفقاً لها، وخاصة في المواقف الغامضة التي تكون فيها ردود أفعال الأفراد متباينة. ويزداد أثر القائد الذكي عاطفياً كلما تطلب العمل عواطف أكثر.

ومع ذلك فليس كل القادة "الرسميين" في جماعة ما بالضرورة قادة عاطفيين؛ فعندما يكون القائد المُعين يفتقر للمصداقية لسبب ما، فإن الناس قد يلتمسون التوجيه العاطفي لدى شخص آخر يثقون به ويحترمونه، ويصبح هذا الشخص هو القائد الفعلي الذي يشكل ردود أفعالهم العاطفية. وباختصار: فإن القائد هو من يضع المقياس العاطفي للمنظمة ككل.

ومن خلال ما ورد في هذا الفصل **يستنتج الباحث** أن أساس نجاح القائد في ميدان العمل هو قدرته على تكوين علاقة وطيدة قائمة على الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين, وإتباع نمط قيادي مناسب ليستطيع الوصول إلى أهداف كل من المنظمة والمرؤوسين, وليتمكن القائد من بناء مثل هذه العلاقة ويستخدم النمط القيادي المناسب يجب أن يمتلك بعض القدرات كالقدرة على إدراك وفهم انفعالات وعواطف مرؤوسيه, وقدرته على إدارتها وتوظيفها في خدمتهم وخدمة العمل, وهذا ما يحتاج لتعاطفه وتفاعله مع مشاعرهم وانفعالاتهم, وهذه القدرات تصنف من ضمن مهارات الذكاء العاطفي.

الفصل الخامس
الدراسة الميدانية

أولاً: تصميم الدراسة الميدانية

1- المقدمة

2- مجتمع وعينة البحث

3- تصميم الاستبيان

4- المقاييس الإحصائية والاختبارات المستخدمة في التحليل

5- اختبار صدق الأداة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

6- خلاصة المبحث الأول

ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي

1- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

2- تحليل إجابات أسئلة الاستبيان

3- اختبار الفرضيات

4- خلاصة المبحث الثاني

ثالثاً: النتائج والتوصيات

1- النتائج

2- التوصيات

أولاً: تصميم الدراسة الميدانية

1- المقدمة:

يعرض الباحث في هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة, من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة, والأدوات المستخدمة في جمع البيانات, واختيار المقاييس واختبار ثباتها.

2- منهج الدراسة:

2-1 مجتمع وعينة الدراسة:

لما كان الهدف من الدراسة هو "معرفة أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية", استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي من أساليب البحث العلمي, وهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع, ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً, ويعبر عنها تعبيراً كمياً, فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضّح خصائصها, أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضّح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

2-2 مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المدراء في الفنادق ذات (الأربعة والخمسة نجوم) في مدينة حلب والبالغ عددها (18)، وقد تم استبعاد بقية الفنادق ذات التصنيف الأقل وذلك نظراً لعدم احتوائها على نظام قيادة إدارية كامل أو هيكل تنظيمي, الأمر الذي لا يخدم مصلحة الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (9) مجتمع الدراسة

	اسم الفندق	النوع والسوية	العنوان
1	ديديمان	فندق خمسة نجوم	ميرديان
2	شيراتون	فندق خمسة نجوم	باب الفرج
3	قصر المنصورة	فندق تراثي خمسة نجوم	باب قنسرين
4	بيت مراش	فندق تراثي خمسة نجوم	الفرافرة
5	دار صلاحية	فندق تراثي خمسة نجوم	خلف الجوازات القديمة
6	السراب (ميراج)	فندق أربعة نجوم	ساحة الرئيس
7	بولمان الشهباء	فندق أربعة نجوم	المحافظة
8	الكوكب	فندق أربعة نجوم	الإطفائية القديمة
9	ريغا	فندق أربعة نجوم	باب الفرج

10	جوليا دومنا	فندق أربعة نجوم	السبع بحرات
11	قصر حلب	فندق أربعة نجوم	جانب الفندق السياحي
12	كارلتون	فندق أربعة نجوم	أمام قلعة حلب
13	قصر الوالي	فندق أربعة نجوم	السيد علي
14	بيت شرقي	فندق تراثي أربعة نجوم	الجديدة
15	بيت وكيل	فندق تراثي أربعة نجوم	الجديدة
16	دار زمريا	فندق تراثي أربعة نجوم	الجديدة
17	مندلون	فندق تراثي أربعة نجوم	الإطفائية القديمة
18	ياسمين حلب	فندق تراثي أربعة نجوم	الجديدة

المصدر: مديرية السياحة في مدينة حلب, كانون الأول, 2011.

3-2 عينة الدراسة:

قام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع الفنادق المصنفة حسب مديرية السياحة بمدينة حلب للفنادق ذات الأربعة والخمسة نجوم وكان عددها (18), منها (5) ذات خمسة نجوم, و(13) ذات أربعة نجوم, وقد اتبع الباحث أسلوب العينة الإحصائية لمجتمع الدراسة, حيث تم توزيع الاستمارات على الفنادق التالية لإجراء الدراسة الميدانية*: فندقين خمسة نجوم هما: (ديديمان, شيراتون), وخمسة فنادق مصنفة بأربعة نجوم وهي (بولمان الشهباء, ريغا, كارلتون, قصر حلب, جوليا دومنا), حيث قام الباحث بتوزيع (74) استمارة على الفنادق وتم استرداد (61) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (82.43%).

والجدول رقم (2) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستردة (الصالحة للتحليل) والتي اعتمدها الباحث في التحليل الاحصائي:

جدول رقم (10) عدد الاستمارات الموزعة والاستمارات التي تم استردادها واعتمادها

الرقم	الفندق	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة
1	ديديمان	14	12
2	شيراتون	15	14
3	بولمان الشهباء	11	9

* قام الباحث بالمسح الشامل للفنادق الممثلة لمجتمع الدراسة في الفترة ما بين 2012/1/3 و2012/2/15 إلا أنه تم الاستجابة فقط من 7 فنادق فقط مثلت عينة الدراسة.

8	11	ريغا	**4**
8	9	كارلتون	**5**
6	8	قصر حلب	**6**
4	6	جوليا دومنا	**7**
61	74	**الإجمالي**	

3- تصميم الاستبيان:

قام الباحث بتصميم الاستبيان بما يخدم أهداف الدراسة وبالشكل الذي يمكنه من الحصول على البيانات حول الموضوع قيد الدراسة, وذلك بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة (أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية), وتعد قائمة الاستبيان أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسات لأنها تخفي هوية المشاركين مما يترتب عليه إعطائهم الحرية الكاملة في الإجابة*.

ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام هي:

- **القسم الأول:**

وهو عبارة عن مقدمة بسيطة تهدف إلى تعريف المدراء في الفنادق الخاضعين للاستبيان بموضوع الدراسة وهدفها والجامعة المشرفة عليها ومعدُّها.

- **القسم الثاني:**

يتضمن بيانات عامة تتعلق بالخصائص الديموغرافية للمدراء العاملين في الفنادق التي شملتها الدراسة من حيث: الجنس, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, والمستوى الوظيفي, كما يتضمن معلومات عن الفندق مثل: اسم الفندق وتصنيف الفندق.

- **القسم الثالث:**

يتضمن محاور أسئلة الاستبيان, والتي تتعلق بالمتغير المستقل (أبعاد الذكاء العاطفي), والمتغيران التابعان (أداء المديرين, وأنماط القيادة الإدارية), وكانت هذه المحاور موزعة كما يلي:

✓ **المحور الأول:** أبعاد الذكاء العاطفي, وتضمن هذا المحور /25/ سؤال, ويتضمن (5) أقسام هي:

- ❖ **القسم الأول:** إدراك العواطف, ويتضمن هذا القسم /5/ أسئلة.
- ❖ **القسم الثاني:** فهم العواطف, ويتضمن هذا القسم /5/ أسئلة.
- ❖ **القسم الثالث:** إدارة العواطف, ويتضمن هذا القسم /5/ أسئلة.

* للإطلاع على أسئلة الاستبيان في الملحق رقم (2).

❖ **القسم الرابع:** التعاطف, ويتضمن هذا القسم /5/ أسئلة.

❖ **القسم الخامس:** التواصل (المهارات الاجتماعية), ويتضمن هذا القسم /5/ أسئلة.

✓ **المحور الثاني:** أداء المديرين, وتضمن هذا المحور /12/ سؤال.

✓ **المحور الثالث:** أنماط القيادة الإدارية, وتضمن هذا المحور /28/ سؤال, ويتضمن قسمان هما:

❖ **القسم الأول:** نمط القيادة التحويلية, ويتضمن هذا القسم /20/ سؤال.

❖ **القسم الثاني:** نمط القيادة التبادلية, ويتضمن هذا القسم /8/ أسئلة.

وبالنسبة للمقياس المستخدم فكان مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale), كما هو موضح بالجدول (3):

جدول (11): تثقيل الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التثقيل	5	4	3	2	1

وقد تم الاعتماد على الوسط الفرضي (3), والذي على ضوءه تقارن الأوساط الحسابية لكل سؤال.

وبعد جمع الاستبيانات تم القيام بتفريغ البيانات وجدولتها وتبويبها بالشكل الذي يناسب متغيرات الدراسة وفرضياتها, وتمت عملية تحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V.18 (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

4- المقاييس الإحصائية والاختبارات المستخدمة في التحليل:

لقد قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام عدد من المقاييس الإحصائية والاستدلالية ووكذلك عدد من الاختبارات التي تلاءم متغيرات الدراسة, وبما يخدم أهداف الدراسة, ويسهم في التوصل إلى النتائج المرجوة, وأهم هذه المقاييس والاختبارات:

4-1 اختبار (ألفا كرونباخ): لقياس درجة اتساق أسئلة الاستبيان ومتغيرات الدراسة, حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل مقياس (متغير) من المقاييس المستخدمة عل حده, ولجميع هذه المقاييس مجتمعة (جميع أسئلة الاستبيان).

4-2 مقاييس النزعة المركزية: حيث تم اختيار الوسط الحسابي نظراً لأنه من أشهر مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً.

4-3 مقاييس التشتت: وتم استخدام مقياسي الانحراف المعياري والتباين, حيث تم حساب قيمة هذين المقياسين لجميع إجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة.

4-4 الانحدار البسيط (Simple Regression): وتم استخدامه بغية اختبار فرضيات الدراسة واختبار مدى تأثير المتغير المستقل في كل من المتغيران التابعان كل منهما على حده, وتم أيضاً

استخراج معامل التحديد, والذي يعبر عن النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل للتغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

5-4 الانحدار المتعدد (Multiple Regression): يهدف إلى معرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغيران التابعان مجتمعان, ومعرفة النسبة التي يفسرها المتغير المستقل في تغيرات المتغيران التابعان.

والجدول (13) يوضّح نتائج التحليل لمعامل ألفا كرونباخ لأسئلة كل محور من محاور الاستبيان, بالإضافة إلى المعامل الكلي للاستبيان.

وللسهولة يفترض الباحث رموز الاستبيان في الجدول (12):

الجدول (12): رموز محاور الاستبيان

المتغير المستقل: الذكاء العاطفي (E)		**المتغير التابع: أداء المديرين (P) وأنماط القيادة الإدارية (L)**	
E_1	إدراك العواطف	P	الأداء
E_2	فهم العواطف	L_{11}	تأثير القدوة
E_3	إدارة العواطف	L_{12}	الدفع والإلهام
E_4	التعاطف	L_{13}	الاهتمام بالمشاعر الفردية
E_5	التواصل	L_{14}	التشجيع الإبداعي
	-----	L_{21}	المكافأة المشروطة
	-----	L_{22}	الإدارة بالاستثناء

الجدول رقم (13): معامل ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان

المتغير	**أسئلة المحور**	**عدد العبارات**	**قيمة ألفا كرونباخ**	**الترتيب**
E_1	إدراك العواطف	5	0.65	4
E_2	فهم العواطف	5	0.73	3
E_3	إدارة العواطف	5	0.78	2
E_4	التعاطف	5	0.85	1

E_5	التواصل	5	0.62	5
E	**الذكاء العاطفي**	**25**	**0.82**	---
P	**الأداء**	**12**	**0.95**	---
L_{11}	تأثير القدوة	5	0.67	3
L_{12}	الدفع والإلهام	5	0.76	1
L_{13}	الاهتمام بالمشاعر الفردية	5	0.72	2
L_{14}	التشجيع الإبداعي	5	0.65	4
L_1	**القيادة التحويلية**	**20**	**0.78**	**2**
L_{21}	المكافأة المشروطة	4	0.71	2
L_{22}	الإدارة بالاستثناء	4	0.78	1
L_2	**القيادة التبادلية**	**8**	**0.81**	**1**
L	**نمط القيادة**	**28**	**0.95**	---
جميع متغيرات الدراسة		**65**	**86.20**	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

ويتضّح من الجدول السابق: أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الذكاء العاطفي تتراوح بين (0.62) عند بعد التواصل, وبين (0.85) عند بعد التعاطف, وكانت قيمة ألفا كرونباخ لأداء المديرين (0.95), بينما كانت قيمة ألفا كرونباخ لنمط القيادة التحويلية (0.78) ولنمط القيادة التبادلية (0.81).

وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان قد بلغت (0.86), مما يدل على أن أداة الدراسة تتسم بالاتساق الداخلي بين عباراتها, وهذه القيمة مرتفعة جداً وتدل على درجة ثبات ممتازة يتمتع بها الاستبيان, وهو صالح لما أعد من أجله.

مما سبق يستنتج الباحث أن إجابات أفراد العينة المدروسة (المديرين في الفنادق ذات الأربعة والخمسة نجوم في مدينة حلب) تتسم بثبات واتساق داخلي ممتاز.

ثانياً: نتائج التحليل الاحصائي

1- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان, وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والشخصية الموجودة في الاستبيان وهي: (الجنس, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي), وذلك بهدف معرفة توزّع بيانات الدراسة حسب المتغيرات.

1-1 توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الجدول (14): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	49	%80.33
أنثى	12	%19.67
الإجمالي	61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق ما يلي: بلغ عدد الذكور في العينة (49) بنسبة (80.33%) من إجمالي حجم العينة, بينما بلغ عدد الإناث (12) بنسبة (19.67%) من إجمالي حجم العينة, حيث لاحظ الباحث تفوق عدد الذكور على عدد الإناث ويعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في الفنادق وبالأخص المستويات الإدارية تتوافق مع الذكور أكثر منها مع الإناث.

1-2 توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (15): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية	10	%16.39
معهد	19	%31.15
جامعة	27	%44.26
دراسات عليا	5	%8.20
الإجمالي	61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: بلغ عدد المستقصى منهم من حملة الشهادة الثانوية (10) بنسبة (16.39%) من إجمالي حجم العينة, وعدد المستقصى منهم من خريجي المعاهد (19) بنسبة (31.15%) من إجمالي حجم العينة, وكان عدد المستقصى منهم من خريجي الجامعات (27) بنسبة (44.26%) من إجمالي حجم العينة, بينما بلغ عدد المستقصى منهم الحاصلين على الماجستير أو الدكتوراه (5) بنسبة (8.20%).

حيث يرى الباحث أن أكبر فئة من الإداريين العاملين في الفنادق محل الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية بنسبة (44.26%), تليها الفئة الثانية من خريجي المعاهد بنسبة (31.15%), ثم حملة الشهادة الثانوية بنسبة (16.39%), والفئة الأخيرة للحاصلين على الماجستير أو الدكتوراه بنسبة (8.20%).

1-3 توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (16): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
سنتين فأقل	36	%59.02
من 3 إلى 5 سنوات	15	%24.59
أكثر من 5 سنوات	10	%16.39
الإجمالي	61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: بلغ عدد المدراء المستقصى منهم الذين كانت سنوات خبرتهم (أقل من سنتين) (36) بنسبة (59.02%) من إجمالي حجم العينة, وكان عدد المدراء المستقصى منهم الذين كانت سنوات خبرتهم (من 3 إلى 5 سنوات) (15) بنسبة (24.59%) من إجمالي حجم العينة, وكان عدد المدراء المستقصى منهم الذين كانت سنوات خبرتهم أكثر من 5 سنوات (10) بنسبة (16.39%) من إجمالي حجم العينة.

ويرى الباحث أن غالبية المدراء في الفنادق عينة الدراسة من الفئة الأولى من أصحاب سنوات خبرة ما دون السنتين بنسبة (59.02%), ما يدل على اعتماد الفنادق بشكل دائم على كوادر جديدة, في حين جاء المدراء من ذوي سنوات خبرة ما بين 3 إلى 5 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة (24.59%), ويليهم في المرتبة الأخيرة المدراء أصحاب سنوات خبرة أكثر من خمس سنوات بنسبة (16.39%), وهذا يشير إلى ضرورة اعتماد الفنادق بدرجة أكبر على مدراء ذوي خبرات كبيرة لأنه كلما ذادت سنوات الخبرة لدى المدراء زادت معرفتهم وتعلمهم نتيجة تجاربهم السابقة سواء الناجحة أو الفاشلة.

4-1 توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول (17): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
إدارة مباشرة	38	%62.30
إدارة وسطى	14	%22.95
إدارة عليا	9	%14.75
الإجمالي	61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانوا من المستوى الإداري المباشر (38) بنسبة (62.30%) من إجمالي حجم العينة, وكان عدد المستقصى منهم الذين كانوا من الإدارة الوسطى (14) بنسبة (22.95%) من إجمالي حجم العينة, وكان عدد المستقصى منهم الذين كانوا من الإدارة العليا (9) بنسبة (14.75%) من إجمالي حجم العينة.

2- تحليل إجابات أسئلة الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (18) قيمة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة), وهي كما يلي:

جدول (18): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغير	أسئلة المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
E_1	إدراك العواطف	3.87	0.387	3
E_2	فهم العواطف	3.93	0.275	1
E_3	إدارة العواطف	3.32	0.447	4
E_4	التعاطف	3.89	0.325	2
E_5	التواصل	3.18	0.495	5
E	**الذكاء العاطفي**	**3.64**	**0.176**	---
P	**الأداء**	**3.82**	**0.236**	---
L_{11}	تأثير القدوة	3.52	0.435	1

2	0.444	3.43	الدفع والإلهام	L_{12}
3	0.438	3.34	الاهتمام بالمشاعر الفردية	L_{13}
4	0.508	3.26	التشجيع الإبداعي	L_{14}
---	**0.314**	**3.39**	**نمط القيادة التحويلية**	L_1
1	0.383	3.96	المكافأة المشروطة	L_{21}
2	0.375	3.93	الإدارة بالاستثناء	L_{22}
---	**0.302**	**3.95**	**نمط القيادة التبادلية**	L_2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

2-1 بالنسبة للذكاء العاطفي:

أن إدراك المديرين في الفنادق عينة الدراسة لأبعاد الذكاء العاطفي كان أكبر من الدرجة المتوسطة حيث بلغ (3.64), وأن أكثر أبعاد الذكاء العاطفي إدراكاً من قبل المدراء في الفنادق عينة الدراسة هو بُعد فهم العواطف بمتوسط (3.93) وبانحراف معياري (0.315)، ثم بُعد التعاطف بمتوسط (3.89) وبانحراف معياري (0.325)، ثم بُعد إدراك العواطف بمتوسط (3.87) وبانحراف معياري (0.411)، ثم بُعد إدارة العواطف بمتوسط (3.32) وبانحراف معياري (0.447)، وأخيراً بُعد التواصل بمتوسط (3.18) وبانحراف معياري (0.495).

مما سبق يستنتج الباحث:

أن بعدي فهم العواطف والتعاطف احتلا المرتبتين الأولى والثانية في الفنادق عينة الدراسة, وهذا يدل على قدرة جيدة لدى المديرين على استيعاب وفهم عواطفهم الذاتية وكذلك عواطف الآخرين والتعاطف معهم بما يخدم أهداف الفندق.

2-2 بالنسبة للأداء:

كان أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة أكثر من المتوسط حيث كان متوسط متغير الأداء (3.82) بانحراف معياري (0.236).

2-3 بالنسبة لنمط القيادة الإدارية:

أن المديرين في الفنادق عينة الدراسة يعتمدون على نمط القيادة التحويلية بدرجة ضعيفة, حيث بلغ الوسط الحسابي لنمط القيادة التحويلية (3.39) بانحراف معياري (0.314), وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية إدراكاً من قبل المدراء في الفنادق عينة الدراسة هو بُعد تأثير القدوة بمتوسط (3.52) وبانحراف معياري (0.435), ثم بُعد الدفع والإلهام بمتوسط (3.43) وبانحراف معياري (0.444), ثم

بُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية بمتوسط (3.34) وبانحراف معياري (0.438), وأخيراً بُعد التشجيع الإبداعي بمتوسط (3.26) وبانحراف معياري (0.508).

وأن المديرين في الفنادق عينة الدراسة يعتمدون على نمط القيادة التبادلية بدرجة تفوق المتوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي لنمط القيادة التبادلية (3.95) بانحراف معياري (0.302), وأن أكثر أبعاد القيادة التبادلية إدراكاً من قبل المدراء في الفنادق عينة الدراسة هو بُعد المكافأة المشروطة بمتوسط (3.96) وبانحراف معياري (0.383), ثم بُعد الإدارة بالاستثناء بمتوسط (3.93) وبانحراف معياري (0.375).

مما سبق يستنتج الباحث:

أن المديرين في الفنادق عينة الدراسة يعتمدون على نمط القيادة التبادلية أكثر من اعتمادهم على نمط القيادة التحويلية.

ويرى الباحث أن السبب يعود في ذلك إلى اعتماد المديرين على النمط البيروقراطي الذي يتسم بعدم المرونة المعتمد أساساً على الروتين والقوانين واللوائح الجامدة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس والأساليب التي حددتها القيادة لإنجاز المهام وهذا ما يتماشى إلى مع نمط القيادة التبادلي, مبتعدين في ذلك عن روح التغيير والابتكار وتخطي التوقعات التي يبنى عليها نمط القيادة التحويلي الذي يسعى إلى تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم بحيث تزداد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

3- اختبار الفرضيات:

3-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة.

وتمّ تجزئة هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية هي:

3-1-1 الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العواطف في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة.

3-1-2 الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفهم العواطف في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة.

3-1-3 الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العواطف في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة.

3-1-4 الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التعاطف في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة.

3-1-5 الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التواصل في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الذكاء العاطفي، ومن ثم تمّ إجراء تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين كما هو موضّح في الجدولين (19) و(20) التاليين:

جدول (19): معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الذكاء العاطفي (أداء المديرين)

المؤشر	القيمة
قيمة F	45.904
مستوى المعنوية Sig	0.000
معامل الارتباط R	0.805
معامل التحديد R^2	0.649
معامل التحديد المعدّل R_a^2	0.617
الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of The Estimate	0.15999

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

جدول (20): نموذج الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين

المتغير	معامل الانحدار β	T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.106−	0.347−	0.730	---
E_1	0.114	2.970	0.004	**معنوية**
E_2	0.116	3.136	0.003	**معنوية**
E_3	0.141	4.207	0.000	**معنوية**
E_4	0.554	12.322	0.000	**معنوية**
E_5	0.068	2.110	0.039	**معنوية**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدولين السابقين ما يلي:

- أن قيمة F تساوي (45.904) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05), مما يعني أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (أداء المديرين).

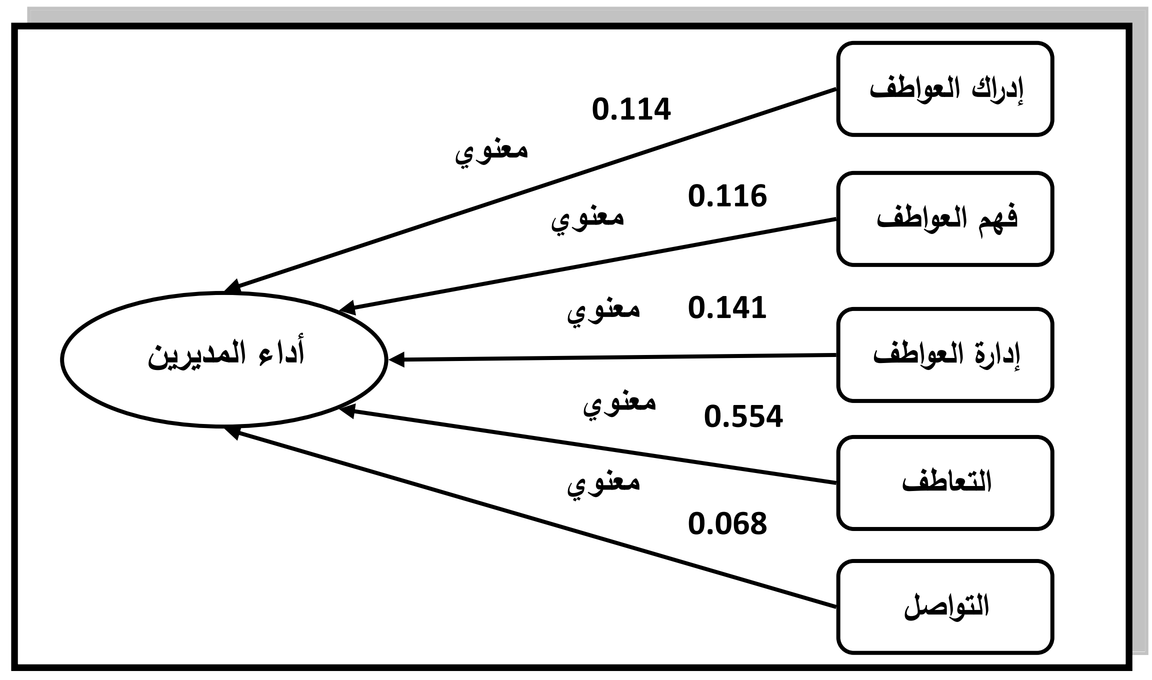
- بلغ معامل الارتباط (0.805), مما يعني أن العلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء المديرين علاقة طردية وهذه العلاقة قوية[187], وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).
- أن معامل التحديد R^2 يساوي (0.649), وهذا يعني أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) يُفسر ما نسبته (64.9%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء المديرين), وهي قوة تفسيرية قوية, وأن نسبة (35.1%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة وغيرها.
- يوثر كل من (إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) معنوياً في أداء المديرين عند مستوى (0.05).
- يمكن توضيح العلاقة الانحدارية بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المعادلة التالية:

$$\mathbf{Y = -0.106 + 0.114\,(E_1) + 0.116\,(E_2) + 0.141\,(E_3) + 0.554\,(E_4) + 0.068\,(E_5)}$$

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي: يتم قبول الفرضية الأولى (بفروعها الخمسة) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) في أداء المديرين.

وبذلك يكون نموذج العلاقة التأثيرية بين الذكاء العاطفي وأداء المديرين بالشكل (8) كما يلي:

الشكل (8): نموذج العلاقة التأثيرية بين الذكاء العاطفي وأداء المديرين



المصدر: من إعداد الباحث.

[187] إذا كان معامل الارتباط أقل من (0.5) فهو ارتباط ضعيف, وإذا كان بين (0.5) و (0.7) يكون ارتباط متوسط, وإذا كان أكبر من (0.7) يكون ارتباط قوي.

3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في كل نمط من أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الفنادق عينة الدراسة.

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية تمّ تقسيم البيانات حسب نمط القيادة الإدارية المتّبع (تحويلي, تبادلي), ثم اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الذكاء العاطفي, ومن ثم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي في نمط القيادة الإدارية, كما هو موضح بالجداول التالية, كما تمّ تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

3-2-1 الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) في نمط القيادة التحويلي.

جدول رقم (21): معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الذكاء العاطفي (نمط القيادة التحويلية)

المؤشر	القيمة
قيمة F	26.733
مستوى المعنوية Sig	0.000
معامل الارتباط R	0.842
معامل التحديد R^2	0.708
معامل التحديد المعدّل R_a^2	0.682
الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of The Estimate	0.17720

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

جدول (22): نموذج الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي في نمط القيادة التحويلية

المتغير	معامل الانحدار β	T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.006-	0.011-	0.991	---
E_1	0.048	0.775	0.442	**غير معنوية**
E_2	0.104	1.213	0.230	**غير معنوية**
E_3	0.462	8.432	0.000	**معنوية**
E_4	0.163	2.222	0.030	**معنوية**

معنوية	0.000	3.810	0.199	E_5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدولين السابقين ما يلي:

- أن قيمة F تساوي (26.733) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05), مما يعني أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (نمط القيادة التحويلية).
- بلغ معامل الارتباط (0.842), مما يعني أن العلاقة بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية علاقة طردية وهذه العلاقة قوية, وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).
- أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.708), وهذا يعني أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) يُفسر ما نسبته (70.8%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (نمط القيادة التحويلية), وهي قوة تفسيرية قوية, وأن نسبة (29.2%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة وغيرها.
- إن كل من (إدراك العواطف, فهم العواطف) لا يؤثر معنوياً في نمط القيادة التحويلية عند مستوى دلالة (0.05), بينما يوثر كل من (إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) معنوياً في نمط القيادة التحويلية عند مستوى (0.05).
- يمكن توضيح العلاقة الانحدارية بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المعادلة التالية:

$$\mathbf{Y = -0.006 + 0.462\ (E_3) + 0.163\ (E_4) + 0.199\ (E_5)}$$

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي: يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً فيما يتعلق بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف, فهم العواطف) في نمط القيادة التحويلية, وقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً فيما يتعلق بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) في نمط القيادة التحويلية.

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن إظهار نموذج العلاقة التأثيرية بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية بالشكل (9) كما يلي:

الشكل (9): نموذج العلاقة التأثيرية بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية

إدراك العواطف — 0.048 — غير معنوي
فهم العواطف — 0.104 — غير معنوي
إدارة العواطف — 0.462 — معنوي
التعاطف — 0.163 — معنوي
التواصل — 0.199 — معنوي
القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث.

3-2-2 الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) في نمط القيادة التبادلي.

جدول رقم (23): معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الذكاء العاطفي (نمط القيادة التبادلية)

المؤشر	القيمة
قيمة F	4.461
مستوى المعنوية Sig	0.002
معامل الارتباط R	0.537
معامل التحديد R^2	0.289
معامل التحديد المعدّل R_a^2	0.224
الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of The Estimate	0.26610

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

جدول (24): نموذج الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي في نمط القيادة التبادلية

المتغير	معامل الانحدار β	T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.862	1.157	0.252	---
E_1	0.065	0.690	0.493	**غير معنوية**
E_2	0.338	2.614	0.012	**معنوية**
E_3	0.083	1.014	0.315	**غير معنوية**
E_4	0.335	3.047	0.004	**معنوية**
E_5	0.021−	0.271−	0.787	**غير معنوية**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدولين السابقين ما يلي:

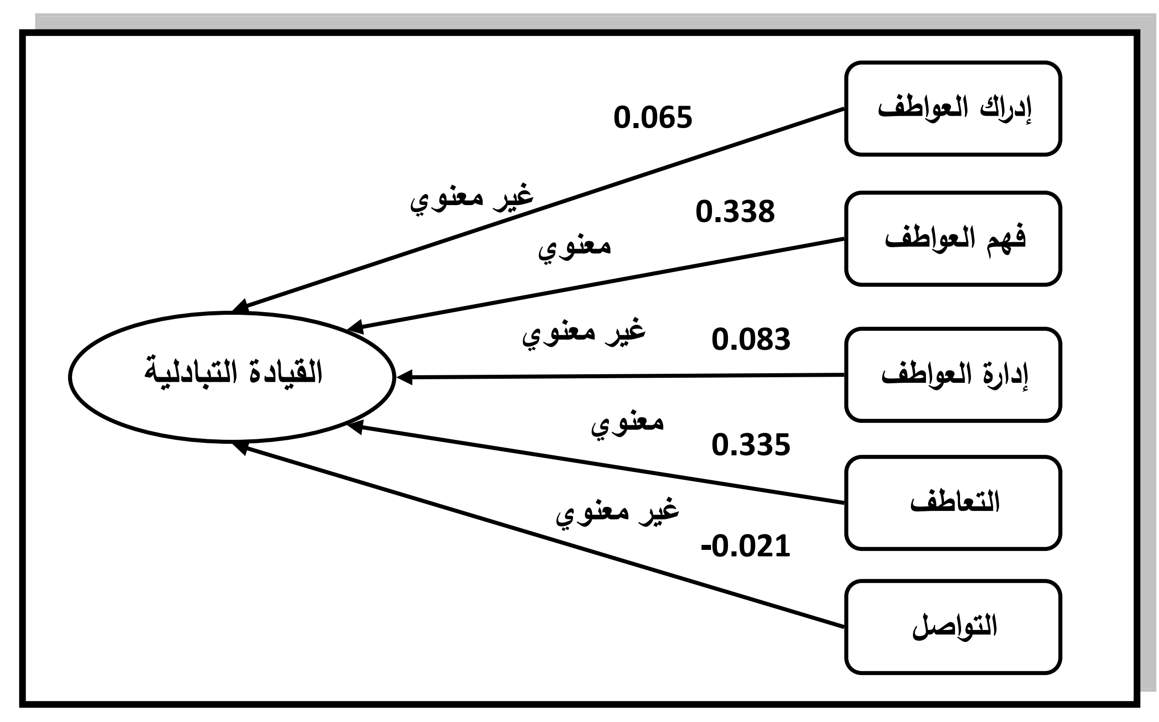
- أن قيمة F تساوي (4.461) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05), مما يعني أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (نمط القيادة التبادلية).
- بلغ معامل الارتباط (0.537), مما يعني أن العلاقة بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التبادلية علاقة طردية وهذه العلاقة متوسطة القوة, وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).
- أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.289), وهذا يعني أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) يُفسر ما نسبته (28.9%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (نمط القيادة التبادلية), وهي قوة تفسيرية ضعيفة, وأن نسبة (71.1%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة وغيرها.
- إن كل من (إدراك العواطف, إدارة العواطف, التواصل) لا يؤثر معنوياً في نمط القيادة التبادلية عند مستوى دلالة (0.05), بينما يوثر كل من (فهم العواطف, التعاطف) معنوياً في نمط القيادة التبادلية عند مستوى (0.05).
- يمكن توضيح العلاقة الانحدارية بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 0.862 + 0.338\,(E_2) + 0.335\,(E_4)$$

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي: يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً فيما يتعلق بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف, إدارة العواطف, التواصل) في نمط القيادة التبادلية, وقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً فيما يتعلق بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (فهم العواطف, التعاطف) في نمط القيادة التبادلية.

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن إظهار نموذج العلاقة التأثيرية بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التبادلية بالشكل (10) كما يلي:

الشكل (10): نموذج العلاقة التأثيرية بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التبادلية



المصدر: من إعداد الباحث.

3-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك المديرين لأبعاد الذكاء العاطفي في الفنادق عينة الدراسة تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي).

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

3-3-1 الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

3-3-2 الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في فهم المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

3-3-3 الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدارة المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

3-3-4 الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التعاطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

3-3-5 الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التواصل تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

يبين الجدول رقم (18) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء العاطفي, ويتضح منه: أن إدراك المديرين في الفنادق عينة الدراسة لأبعاد الذكاء العاطفي كان أكبر من الدرجة المتوسطة حيث بلغ المتوسط (3.64), وأن أكثر أبعاد الذكاء العاطفي إدراكاً من قبل المدراء في الفنادق محل الدراسة هو بُعد فهم العواطف, يليها بُعد التعاطف، ثم بُعد إدراك العواطف، ثم بُعد إدارة العواطف ، وأخيراً بُعد التواصل.

أي أن هناك اختلافات في إدراك المديرين في الفنادق عينة الدراسة لأبعاد الذكاء العاطفي, ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات تعود إلى العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي), قام الباحث بإجراء الاختبار المعلمي تحليل التباين أحادي الجانب (**One – Way ANOVA**), والجداول (25-26-27-28-29) توضّح نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الذكاء العاطفي حسب العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي).

الجدول (25): نتائج اختبار التباين الأحادي لبعد إدراك العواطف حسب العوامل الديمغرافية

المتغير	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.349	0.236	غير معنوي
سنوات الخبرة	1.304	0.258	غير معنوي
المؤهل العلمي	0.862	0.564	غير معنوي
المستوى الوظيفي	1.011	0.444	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية, أي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (26): نتائج اختبار التباين الأحادي لبعد فهم العواطف حسب العوامل الديمغرافية

المتغير	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.658	0.149	غير معنوي
سنوات الخبرة	1.029	0.417	غير معنوي
المؤهل العلمي	1.136	0.354	غير معنوي
المستوى الوظيفي	0.484	0.818	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في فهم المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية, أي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (27): نتائج اختبار التباين الأحادي لبعد إدارة العواطف حسب العوامل الديمغرافية

المتغير	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.603	0.804	غير معنوي
سنوات الخبرة	1.115	0.370	غير معنوي
المؤهل العلمي	1.300	0.256	غير معنوي
المستوى الوظيفي	0.594	0.811	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدارة المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية, أي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (28): نتائج اختبار التباين الأحادي لبعد التعاطف حسب العوامل الديمغرافية

المتغير	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.253	0.295	غير معنوي
سنوات الخبرة	1.274	0.285	غير معنوي
المؤهل العلمي	1.442	0.216	غير معنوي
المستوى الوظيفي	0.805	0.570	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التعاطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية, أي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (29): نتائج اختبار التباين الأحادي لبعد التواصل حسب العوامل الديمغرافية

المتغير	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	3.776	0.001	معنوي
سنوات الخبرة	2.643	0.011	معنوي
المؤهل العلمي	3.706	0.001	معنوي
المستوى الوظيفي	1.475	0.177	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التواصل تعود للاختلاف في (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي), وعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التواصل تعود للاختلاف في (المستوى الوظيفي), وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة جزئيا فيما يخص وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التواصل تعود للاختلاف في (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي), ورفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة جزئيا فيما يخص وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التواصل تعود للاختلاف في (المستوى الوظيفي).

3-4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي).

يبين الجدول رقم (18) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء المديرين, حيث كان أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة أكبر من الدرجة المتوسطة حيث بلغ المتوسط (3.82).

وهناك اختلاف في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة, ولمعرفة فيما إذا كان هذا الاختلاف يعود إلى العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي), قام الباحث بإجراء الاختبار المعلمي تحليل التباين أحادي الجانب **(One – Way ANOVA)**, والجداول رقم (30) يوضّح نتائج تحليل التباين الأحادي لأداء المديرين حسب العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي).

الجدول (30): نتائج اختبار التباين الأحادي لأداء المديرين حسب العوامل الديمغرافية

المتغير	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.876	0.569	غير معنوي
سنوات الخبرة	0.771	0.666	غير معنوي
المؤهل العلمي	0.904	0.544	غير معنوي
المستوى الوظيفي	1.254	0.279	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في أداء المديرين تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية, أي يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة.

3-5 اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين في الفنادق عينة الدراسة على أنماط القيادة الإدارية باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس أو عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي أو المستوى الوظيفي).

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

3-5-1 الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الخامسة:

يختلف اعتماد المديرين في الفنادق عينة الدراسة على نمط القيادة التحويلية باختلاف العوامل الديمغرافية.

3-5-2 الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الخامسة:

يختلف اعتماد المديرين في الفنادق عينة الدراسة على نمط القيادة التبادلية باختلاف العوامل الديمغرافية.

ويبين الجدول رقم (18) التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنماط القيادة الإدارية, ويتضح منه: أن المدراء في الفنادق محل الدراسة يعتمدون على نمط القيادة التحويلية بدرجة ضعيفة, حيث بلغ الوسط الحسابي لنمط القيادة التحويلية (3.39), وأن المدراء في الفنادق محل الدراسة يعتمدون على نمط القيادة التبادلية بدرجة تفوق المتوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي لنمط القيادة التبادلية (3.95).

أي أن هناك اختلافات في اعتماد المديرين في الفنادق عينة الدراسة على نمط القيادة الإدارية المتبع, ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات تعود إلى العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي), قام الباحث بإجراء الاختبار المعلمي تحليل التباين أحادي الجانب

(One – Way ANOVA), والجدولين (31–32) يوضّحان نتائج تحليل التباين الأحادي لأنماط القيادة الإدارية حسب العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي).

الجدول (31): نتائج اختبار التباين الأحادي لنمط القيادة التحويلية حسب العوامل الديمغرافية

المتغير	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.735	0.067	غير معنوي
سنوات الخبرة	1.749	0.64	غير معنوي
المؤهل العلمي	2.117	0.021	معنوي
المستوى الوظيفي	1.295	0.237	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين على نمط القيادة التحويلية تعود للاختلاف في (المؤهل العلمي), وعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين على نمط القيادة التحويلية تعود للاختلاف في (الجنس, سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي), وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة جزئيا فيما يخص وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين على نمط القيادة التحويلية تعود للاختلاف في (المؤهل العلمي), ورفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة جزئيا فيما يخص وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين على نمط القيادة التحويلية تعود للاختلاف في (الجنس, سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي).

الجدول (32): نتائج اختبار التباين الأحادي لنمط القيادة التبادلية حسب العوامل الديمغرافية

المتغير	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.332	0.249	غير معنوي
سنوات الخبرة	2.070	0.056	غير معنوي
المؤهل العلمي	0.901	0.523	غير معنوي
المستوى الوظيفي	1.398	0.219	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, V.18).

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين على نمط القيادة التبادلية تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية, أي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة.

ثالثاً: النتائج والتوصيات

1- النتائج:

في ضوء الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث على عينة من المديرين في الفنادق ذات الأربعة والخمسة نجوم التابعة لمديرية السياحة في مدينة حلب, توصل الباحث إلى نتائج عديدة تتمثل بما يلي:

1-1- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1-1-1 وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) في أداء المديرين.

1-1-2 عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف, فهم العواطف) في نمط القيادة التحويلية.

1-1-3 وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) في نمط القيادة التحويلية.

1-1-4 عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف, إدارة العواطف, التواصل) في نمط القيادة التبادلية.

1-1-5 وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (فهم العواطف, التعاطف) في نمط القيادة التبادلية.

1-1-6 عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

1-1-7 عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في فهم المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

1-1-8 عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدارة المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

1-1-9 عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التعاطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

1-1-10 وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التواصل تعود للاختلاف في (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي).

1-1-11 عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التواصل تعود للاختلاف في (المستوى الوظيفي).

1-1-12 عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في أداء المديرين تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

1-1-13 وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين على نمط القيادة التحويلية تعود للاختلاف في (المؤهل العلمي).

1-1-14 عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين على نمط القيادة التحويلية تعود للاختلاف في (الجنس, سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي).

1-1-15 عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين على نمط القيادة التبادلية تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.

1-2- النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية:

1-2-1 أن إدراك المديرين في الفنادق ذات الأربعة والخمسة نجوم التابعة لمديرية السياحة في مدينة حلب عينة الدراسة لأبعاد الذكاء العاطفي كان أكبر من الدرجة المتوسطة حيث بلغ (3.64).

1-2-2 كان ترتيب أبعاد الذكاء العاطفي لدى المديرين في الفنادق عينة الدراسة على النحو التالي: (فهم العواطف, التعاطف, إدراك العواطف, إدارة العواطف, التواصل).

1-2-3 كان أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة أكثر من المتوسط حيث كان متوسط متغير الأداء (3.82).

1-2-4 أن المديرين في الفنادق عينة الدراسة يعتمدون على نمط القيادة التحويلية بدرجة ضعيفة, حيث بلغ الوسط الحسابي لنمط القيادة التحويلية (3.39).

1-2-5 أن المديرين في الفنادق عينة الدراسة يعتمدون على نمط القيادة التبادلية بدرجة تفوق المتوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي لنمط القيادة التبادلية (3.95).

1-2-6 أن المديرين في الفنادق عينة الدراسة يعتمدون على نمط القيادة التبادلية أكثر من اعتمادهم على نمط القيادة التحويلية.

2- التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات يوصي الباحث القيادات الإدارية في الفنادق ذات الأربعة والخمسة نجوم التابعة لمديرية السياحة في مدينة حلب بإتباع التوصيات والمقترحات التالية:

2-1 ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في الفنادق ذات الأربعة والخمسة نجوم في مدينة حلب بالذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل), ومعرفة كيفية الاستفادة منه في النمط القيادي المتبع, وذلك للوصول إلى مستوى متميز من الأداء وقيادة متميزة للفندق تقود الفندق للوصول إلى أهدافه, وقد يكون ذلك من خلال تصميم برامج تدريبية تتناول موضوع الذكاء العاطفي للمديرين من حيث المهارات التطبيقية في ميدان العمل, وكذلك إجراء دورات تفيد في زيادة مهارات الذكاء العاطفي لكل من المديرين والموظفين وبالأخص تدريبهم على إدارة عواطفهم وعلى التواصل لما وجد البحث من انخفاض في هذين البعدين مقارنة ببقية الأبعاد, حتى يصبح الذكاء العاطفي جزء من الثقافة التنظيمية للفندق.

2-2 رفع المستوى المعرفي لدى المديرين فيما يخص الذكاء العاطفي في حقل العمل الإداري, وتوضيح أثره على الأداء وعلى النمط القيادي المتبع (ذكر تجارب ناجحة) عبر:

- عقد ندوات ومحاضرات دورية حول مفهوم الذكاء العاطفي.
- عقد ورش عمل لدراسة واقع الذكاء العاطفي في الفنادق.
- توزيع نشرات تثقيفية سواء الكترونية أو ورقية.

3-2 ضرورة اعتماد الفنادق ذات الأربعة والخمسة نجوم في مدينة حلب بشكل أكبر على نمط القيادة التحويلية لما أثبتت الأبحاث من فعالية القيادة التحويلية في توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للفندق.

4-2 الاعتماد في عمليات اختيار المديرين والقادة في الفنادق، على مدى امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، كأحد أهم المعايير في اختيار تلك القيادات، وأحد أهم مؤشرات ارتفاع أداء المديرين والقادة، والتنبؤ بنجاحهم مستقبلاً.

5-2 التركيز على بعدي فهم العواطف والتعاطف عند الاعتماد على نمط القيادة التبادلية لما تبين لهما من أثر في نمط القيادة التبادلية.

6-2 التركيز على كل من الأبعاد (إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) عند الاعتماد على نمط القيادة التحويلية لما تبين لها من أثر في نمط القيادة التحويلية.

7-2 التركيز على المؤهل العلمي للمديرين لما تبين له من أثر في اعتماد المديرين على نمط القيادة التحويلية.

8-2 التركيز على امتلاك المديرين لمهارات الذكاء العاطفي بشكل أكبر، كلما انخفض المؤهل العلمي، وقلت سنوات الخبرة، لما تبين من وجود أثر لكل من سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في قدرة المديرين على التواصل.

9-2 يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات مستقبلاً في المواضيع التالية:

- أثر الذكاء العاطفي في مهارات القيادة الإدارية.
- أثر الذكاء العاطفي في أنشطة القيادة الإدارية.
- أثر الذكاء العاطفي في جودة الخدمة المدركة.

3- خلاصة الفصل:

استخلص الباحث من هذا الفصل ما يلي:

3-1- إن ترتيب أبعاد الذكاء العاطفي لدى مديري الفنادق عينة الدراسة كان على النحو التالي:

- فهم العواطف.
- التعاطف.
- إدراك العواطف.
- إدارة العواطف.
- التواصل.

3-2- إن ترتيب أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الفنادق عينة الدراسة كان على النحو التالي:

- نمط القيادة التبادلية.
- نمط القيادة التحويلية.

3-3- لخص الباحث ما تمّ اختباره من فرضيات رئيسية وفرعية في الجدول (33) الذي يوضّح كل فرضية ونصها وقرار قبولها أو رفضها:

الجدول (33): فرضيات الدراسة وقرارات قبولها أو رفضها

رقم الفرضية	نص الفرضية	قرار القبول
رئيسية أولى	**هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة.**	**مقبولة**
فرعية أولى	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العواطف في أداء المديرين.	مقبولة
فرعية ثانية	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفهم العواطف في أداء المديرين.	مقبولة
فرعية ثالثة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العواطف في أداء المديرين.	مقبولة
فرعية رابعة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التعاطف في أداء المديرين.	مقبولة
فرعية خامسة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التواصل في أداء المديرين.	مقبولة
رئيسية ثانية	**هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في كل نمط من أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الفنادق عينة الدراسة.**	**مقبولة جزئياً**
فرعية أولى	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) في نمط القيادة التحويلية.	مقبولة جزئياً
فرعية ثانية	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف, فهم العواطف, إدارة العواطف, التعاطف, التواصل) في نمط القيادة التبادلية.	مقبولة جزئياً

رئيسية ثالثة	**يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك المديرين لأبعاد الذكاء العاطفي في الفنادق عينة الدراسة تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي).**	**مقبولة جزئياً**
فرعية أولى	يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.	مرفوضة
فرعية ثانية	يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في فهم المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.	مرفوضة
فرعية ثالثة	يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدارة المديرين للعواطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.	مرفوضة
فرعية رابعة	يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التعاطف تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.	مرفوضة
فرعية خامسة	يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين على التواصل تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية.	مقبولة جزئياً
رئيسية رابعة	**يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في أداء المديرين في الفنادق عينة الدراسة تعود للاختلاف في العوامل الديمغرافية (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي).**	**مرفوضة**
رئيسية خامسة	**يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اعتماد المديرين في الفنادق عينة الدراسة على أنماط القيادة الإدارية باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس أو عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي أو المستوى الوظيفي).**	**مقبولة جزئياً**
فرعية أولى	يختلف اعتماد المديرين في الفنادق عينة الدراسة على نمط القيادة التحويلية باختلاف العوامل الديمغرافية.	مقبولة جزئياً
فرعية ثانية	يختلف اعتماد المديرين في الفنادق عينة الدراسة على نمط القيادة التبادلية باختلاف العوامل الديمغرافية.	مرفوضة

المصدر: من إعداد الباحث.

Bibliography المراجع

أ- المراجع العربية والمترجمة:

❖ الكتب:

1. ابراهيم المغازي, (2003), **الذكاء الاجتماعي والوجداني والقرن الحادي والعشرين**, بحوث ومقالات المنصورة, مكتبة الايمان.
2. إجلال حافظ، وآخرون، (2002)، **أصول الإدارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
3. أحمد سيد مصطفى, (2000)، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، نفس المؤلف، القاهرة.
4. أحمد سيد مصطفى, (2002), **إدارة البشر: الأصول والمهارات**, جامعة عين شمس, القاهرة.
5. أحمد سيد مصطفى، (2007)، **المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة**، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف, القاهرة.
6. أحمد ماهر, (بدون), **السلوك التنظيمي, مدخل بناء المهارات**, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر.
7. ادوارد موراي, (1988), **الدافعية والانفعال**, ترجمة عبد العزيز سلامة, **دار الشروق**, القاهرة, مصر.
8. أمين عبد العزيز حسن, (2001), **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين**, دار قباء للطباعة والنشر, القاهرة.
9. إيمان عباس علي, (2009), **الذكاء العاطفي**, مكتبة الدار العربية للعلوم, بغداد, العراق.
10. بيتر هاوس نورث، (2006), **القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق**, ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف, مراجعة محمد بن عبد الله البرعي, معهد الإدارة العامة, الرياض.
11. حباب محمد عثمان, (2009), **الذكاء الوجداني (العاطفي, الانفعالي, الفعّال) مفاهيم وتطبيقات**, ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
12. حسين علي موسى, عبد الفتاح الصعيدي, **الإفصاح في فقه اللغة**, دار الفكر العربي, ط2, الجزء الأول, باب الأوصاف.
13. خيري عجاج, (2000), **الذكاء الوجداني الأسس والتطبيقات**, ط1, مكتبة زهراء الشرق, القاهرة.
14. داليب سنغ, (2006), **الذكاء الانفعالي**, ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى, **دار الكتب العلمية**, القاهرة.
15. دانيال جولمان, (2000), **الذكاء العاطفي**, ترجمة ليلى الجبالي, **سلسلة عالم المعرفة**, المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب, الكويت, ع (262).
16. رافدة الحريري, (2008), **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

17.روبنز بام, جان سكوت, (2000), **الذكاء الوجداني**, ترجمة صفاء الأعسر وعلاء الدين كفافي, **دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع**, القاهرة.

18.زيد منير عبوي, (2008), **القيادة ودورها في العملية الإدارية**, ط1, دار البداية, عمان, الأردن.

19.سالم بن حسن القحطاني, (2001), **القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي**, مرامر للطباعة والنشر, الرياض.

20.سالي علي حسن, (2007), **الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال**, ط1, دار المعرفة الجامعية, الاسكندرية, مصر.

21.سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم حسين، (2006), **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، ط1**, دار الفكر ناشرون وموزعون, عمان.

22.سناء محمد نصر حجازي, (2006), **سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال**, دار الفكر العربي, القاهرة.

23.سهيل إدريس، (2003), **المنهل: قاموس فرنسي عربي،** ط31، دار الآداب، بيروت.

24.السيد ابراهيم السمادوني, (2007), **الذكاء الوجداني: أسسه تطبيقاته تنميته**, ط1, دار الفكر ناشرون وموزعون, عمان.

25.سيد الهواري, (1997), **المدير العالمي**, مكتبة عين شمس, القاهرة.

26.سيد الهواري, (2000), **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21**, مكتبة عين شمس, القاهرة.

27.سيد الهواري، (2001)، **ملامح مدير المستقبل**، الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة.

28.سيد الهواري، (2005)، **القائد التحويلي وتغيير المستقبل**، حقوق التأليف والطبع محفوظة للمؤلف، القاهرة.

29.طارق طه، (2003)، **الإدارة العامة**، ط2, منشأة المعارف، الإسكندرية.

30.طريف شوقي, (2004), **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**, دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة.

31.عبد الحليم محمود السيد وآخرون, (2003), **علم النفس الاجتماعي المعاصر**, ط1, استراك للنشر والتوزيع, مصر.

32.عبد العلي الجسماني, (1994), **سيكولوجية الطفولة والمراهقة**, الدار العربية للعلوم, القاهرة, مصر.

33.علي محمد عبد الوهاب، (1984), **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، مكتبة عين شمس، القاهرة.

34.على محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب, (1993), **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**, مكتبة عين شمس، القاهرة.

35.عطوف محمد ياسين, (1981), **علم النفس العيادي**, ط1, دار العلم للملايين, بيروت, لبنان.
36.فؤاد أبو حطب, (1999), **التقويم النفسي**, الطبعة الثانية, مكتبة الأنجلو المصرية,, القاهرة.
37.فؤاد البهي السيد, (2000), **الذكاء**, ط5, دار الفكر العربي, القاهرة, مصر.
38.كامل بربر, (2006), **الاتجاهات الحديثة والإدارة وتحديات المديرين**, دار المنهل اللبناني, بيروت.
39.ماجدة العطية, (2003), **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان.
40.محمد بن محمد المطهر, أحمد بن محمد الشامي, (2003), **استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي**, المؤتمر العربي الرابع في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي, دمشق.
41.محمد ربيع, (2008), **قياس الشخصية**, الطبعة الأولى, دار المسيرة, عمان.
42.محمد الهادي, (2006), **تنمية الذكاء العاطفي مشاغل تدريبية**, دار الكتاب الجامعي, العين, الإمارات العربية المتحدة.
43.محمود عبد الله محمد خوالدة, (2004), **الذكاء العاطفي الذكاء الانفعالي**, دار الشروق للنشر والتوزيع, ط1, عمان, الأردن.
44.محمود المساد, (2003), **الإدارة الفعالة**, مكتبة لبنان ناشرون, بيروت, ط1.
45.نواف كنعان, (2008), **القيادة الإدارية**, مكتبة دار الثقافة, عمان, الأردن.

❖ **الدوريات:**

1. أحمد العامري, (2002), "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية", **المجلة العربية للعلوم الإدارية**, جامعة الكويت، الكويت، المجلد التاسع، العدد الأول.
1. إسماعيل بدر, (2002), "الوالدية الحنونة كما يدركها الأبناء وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لديهم", **مجلة الإرشاد النفسي بجامعة عين شمس**, المجلد الخامس عشر, السنة العاشرة.
2. خالد عبد الرزاق النجار, (2007), "الذكاء العاطفي لدى الأطفال: قياسه وتمايز أبعاده", **المجلة المصرية للدراسات النفسية**, المجلد 17, ع 2.
3. رشا الديدي, (2005), "الذكاء الانفعالي وعلاقته باضطرابات الشخصية لدى عينة من دارسي علم النفس", **مجلة علم النفس العربي المعاصر**, المجلد الأول, ع(1).
4. زياد يوسف المعشر, صلاح الدين حسين الهيتي، (2004)، "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 20، العدد الأول.

5. سليمان محمود, عبد الفتاح مطر, (2002), "أساليب المعاملة الوالدية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى الأبناء", **مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية بجامعة الأزهر**, القاهرة, ع (111).
6. سهاد المللي, (2010), "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين: دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدارس المتفوقين والعاديين في مدينة دمشق", **مجلة جامعة دمشق**, المجلد 26, العدد الثالث.
7. عادل محمد زايد, (1999), "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين دراسة ميدانية", **المجلة العربية للعلوم الإدارية**, المجلد 6, ع2.
8. عبد العال عجوة, (2002), "الذكاء الانفعالي وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة", **مجلة كلية التربية بالإسكندرية**, المجلد الثالث عشر, ع(1).
9. عبد العظيم سليمان المصدر, (2007), "الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة", **مجلة الجامعة الإسلامية**, المجلد السادس عشر, العدد الأول, غزة.
10. عبد الفتاح محمد يوسف مقرض, (1997)، "علاقة المناخ التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بعينة من شركات هيئة قناة السويس", **مجلة آفاق جديدة**, ع (21), كلية التجارة، جامعة المنوفية.
11. عثمان الخضر, (2002), "الذكاء الانفعالي: هل هو مفهوم جديد؟ دراسات نفسية", **دار غريب للطباعة**, المجلد الثاني عشر, ع(1).
12. عوض العنزي، (2003)، "ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضى الوظيفي: دراسة مقارنة في بيئة الأعمال الكويتية"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد الواحد والستون، السنة الثانية والأربعين، جامعة القاهرة.
13. محمد ابراهيم جوده هلال, (1999), "دراسة لبعض مكونات الذكاء العاطفي في علاقتها بمركز التحكم لدى طلاب الجامعة", **مجلة كلية التربية ببنها**, جامعة الزقازيق, المجلد العاشر, ع(4).

❖ **الرسائل:**

1. عبد الحميد الخليل, (2005), "**تأثير الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية**", رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
2. نافز أحمد عبد بقيعي, (2010), "**الذكاء الانفعالي وعلاقته بأنماط الشخصية والاحتراق النفسي لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى**", كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية/وكالة الغوث الدولية, عمان.

ب-المراجع الأجنبية:

❖ **Books:**

1. Aldag. R, Kunzuhara. L, (2003), **Organizational Behavior and Management**, New York, McGraw Hill Book.
2. Bar-On. R, (1997), **The Emotional Quotient Inventory Technical Manual**, Toronto, Malt-Health Systems.
3. Bar-On. R, James Parker, (2000), **The Handbook of Emotional Intelligence**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st Edition, San Francisco.
4. Berry. T, Bunning. R, (2006), **Leadership**, UK: Edinburgh Business School, HeriotWall University.
5. Ciarrochi. J, Mayer. J, (2006), **Emotional Intelligence in everyday life**, Psychology Press, 2nd Edition, USA.
6. Cooper. R. K, Sawaf. A, (1997), **Emotional intelligence in leadership and organization**, The Berkley publishing Group, new York.
7. Feldman. D. A, (1999), **The handbook of emotionally intelligent leadership: Inspiring others to achieve results**, VA: Leadership Performance Solutions Press, Falls Church.
8. Geher. G, (2004), **Measuring Emotional Intelligence**, Nova Science Publishers, New York.
9. Goleman. D, (1995), "**Emotional Intelligence**", New York, Bantan Books.
10. Goleman. D, (2006), **Working with Emotional Intelligence**, Bantam Books, New York.
11. Goleman. D, Boyatzis. R, McKee. A, (2002), **Primal Leadership: Realizing the power of Emotional Intelligence**, Jossey-Bass, San Francisco.
12. Mayer. J, Salovey. P, (1997), **What Emotional Intelligence?**, In Salovey ,p, Sluyter, D.J (Eds) Emotional development and Emotional Intelligence. New York.
13. Mayer. J, Salovey. P, Sluyter. D, (1997), "**Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators**", New York, Basic Books.
14. Patton ea al, (2001), **Human Resource Management- The public Service Perspective**, Houghton Mifflin Company, New York, USA.
15. Schuster. J. P, (1994), **Transformation Your leadership Style**, Association Management.

16. Sekaran, Uma (1992), **Research Methods for Managers: A Skill Building Approach**, 2nd Ed, New York, John Wiley and Sons.
17. Singh. D, (2006), **Emotional Intelligence At Work**, Response Books, 3rd Edition, New Delhi.
18. Vecchio. R. P, (2000), **organizational Behavior: core concepts**, Vecchio's copyright.

❖ **Periodicals:**

1. Arnold et al, (2001), “Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy?”, **Leadership and Organization Development**, Bradford, Vol 22, No 8.
2. Avolio. J, Boas. S, (2002), “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”, **Academy of Management Journal**, Vol 45, No 4.
3. Avolio. B, Yammarino. F, (1991), “Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational leadership”, **Journal of European Industrial Training**, Vol 15, No 4.
4. Bass. B, Steidlmeier. P, (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, Vol 10, No 2.
5. Benjamin. P. et al, (2001), “Emotional Intelligence and Effective Leadership”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 22, No 1.
6. Bourey. J, Miller. A, (2001), Do you know what Emotional IQ is?, **Public Management**, US, Vol 83, Issue 9.
7. Chi. H.K, Tsai. H. P, Chang. P. F, (2007), "Investigating the relationship among leadership styles, emotional intelligence and organization commitment on job performance: A study of salespeople in Thailand", **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol 3, No 2.
8. Duckett. H, McFarlane. E, (2003), “Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing”, **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol 24, No 6.
9. Goleman. D, Boyatzis. R, McKee. A, (2002), “The Emotional Reality of Teams”, **Journal of Organizational Excellence**, Vol 21, No 2.
10. Green. G, (2004), “the Impact of Cognitive Complexity on project Leadership Performance”, **Information and Software Technology**, Vol 46.

11. Hackett. R, (2002), "Understanding and predicting work performance in the Canadian Military", **Canadian Journal of Behavioural Science**.
12. Hater. L, Bass. B, (1988), "Superiors' Evaluations and Subordinates: Perception of Transformational and transactional Leadership", **Journal of applied Psychology**, Vol 73, No 4, Nov.
13. Hellriegel. D, Slocum. W, (2001), **Organizational Behavior**, Ohio, Vol Hoffman Press, Inc.
14. Howell et al, (1999), "The Ties that Bind: The Impact of Leader Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol 84, No 5.
15. Jeffery. T, Marcus. D, Bliese. P, (2001), "Values predicting Leader Performance in the U.S. Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: Evidence for a Personality–mediated model", **The Leadership Quarterly**, Vol 12.
16. Jobnoun. N. et al, (2005), "leadership style supporting ISO 9000: 2000", **the quality management Journal**, vol 12, No 1.
17. Kent. T, (2001), "Four Factors of Transformational Leadership Behavior", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 22, No 5.
18. Koenea. B, Vogelaar. A, Soeters. J, (2002), "Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance: Local Leadership Effect in Chain Organizations", **The Leadership Quarterly**, Vol 13.
19. Kuhnert. K, Lewis. P, (1987), "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive / Developmental Analysis", **Academy of Management Review**, Vol 12, No 4.
20. Macaleer. W, Shannon. J, (2002), "Emotional Intelligence: How does it affect Leadership?", **Employment Relations Today**, Vol 29, No 3.
21. Naceur. J, Rasasi. J, (2005), "Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospitals", **Managing Service Quality**, Vol 15, No 1.
22. Pounder. J, (2003), "employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction", **Journal of management development**, Vol 22, No 1.
23. Schmitt et al, (2003), "Handbook of psychology – Industrial and organizational psychology", **John Weiley and Sons**, Vol 12, USA.

24. Shanker. B, Kenneth. K, (1997), "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", **The Academy of Management Review**, Vol 22, No 1.
25. Stoch. B , (1996), "Getting to Heart of Performance improvement", Vol 35, No 8.
26. Stough. C, Gardner. L, (2002), "Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 23, No 2.
27. Vakol. M, Tsaousis. L, Nikolaou. L, (2003), "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change", **Journal of Managerial Psychology**, Vol 19, No 2.
28. William. L, Zulauf. C, (2004), "Linking Emotional Intelligence abilities and Transformational Leadership styles", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol 25, No7.
29. Yukl. G, (1999), "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, Vol 10, No 2.
30. Yu. H. et al, (2002), "The Effects of Transformational Leadership on Teachers commitment to change in Hong Kong", **Journal of Educational Administration**, Vol 40, No 4.
31. Zeidner. M. et al, (2004), "Emotional Intelligence in the Workplace: A critical Review" **Applied Psychology: An International Review**, Vol 53, No 3.

❖ **Dissertation:**

1. Brooks. k, (2002), "**Emotional competencies of Leaders: A comparison of Managers in A financial Organization by Performance Level**", Un Published PhD Thesis, Faculty of Education, North Carolina State University.
2. Cahill. D, (2002), "**The Role of Transformational Leadership, Vision Communication and Vision Characteristics on the Growth of Dotcoms in the Midwest**", Unpublished PH.D Thesis, University of Cincinnati.
3. Cem Birol et al, (2009), "**A comparative analysis of teachers' perceptions of emotional intelligence and performance management in the secondary schools of the TRNC**", Elsevier Ltd, Faculty of Education, Turkey.

4. Gürol. A, Özercan. M. G, Yalçin. H, (2010), "**A comparative analysis of pre-service teachers' perceptions of self efficacy and emotional intelligence**", Elsevier Ltd, Firat University, Faculty of Education, Turkey.
5. Holly. S. C, (2002), "**An exploration of emotional intelligence scores among student in educational administration endorsement program**", East Tennessee state university.
6. Law. K. S. et al, (2007), "**The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China**", Springer Science.
7. Moore. L. L, (2003), "**Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of State Directors and Administrators**", Unpublished PH.D Thesis, University of Florida.
8. Nicholson. M. R, (2003), "**Transformational leadership and Collective Efficacy: A model of School Achievement**", Unpublished PH.D Thesis, The Ohio State University.
9. Rasque. S, (2001), "**Assessment of the Memorial Student Center Staff on High Performance Leadership Characteristics Evaluation of Twelve Leadership Characteristics and the Creation of a Leadership Performance Characteristic Instrument**", MA of Science, The Graduate College University of Wisconsin-Stout, USA.
10. Villard. J, (2004), **"Determining the Relationship between Job Satisfaction of County Extension Unit Employees and the level of Emotional Intelligence of Extension County Chairs"**, PhD Thesis in Organizational Behavior, Graduate School of the Ohio University.
11. Weinberger. L, (2003), "**An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness**", Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Human Resource Development Research Center, USA.
12. William. L, (2003), **"The Relationship between Leader Behavior and Emotional Intelligence of the Project Manager and the Success of Complex Projects**", Un Published PhD Thesis in Organization Development, Faculty of Benedictine, Benedictine University, USA.

الملاحق
الملحق رقم (1): توزيع الاستمارات على الفنادق عينـة الدراسة
الملحق رقم (2): الاستبيان
الملحق رقم (3): نتائـج التحليل الإحصائي

الملحق رقم (1)

(توزيع الاستمارات على الفنادق عينة الدراسة)

الجدول (34): عدد الاستمارات الموزعة على الفنادق عينة الدراسة

الرقم	الفندق	عدد الاستمارات الموزعة
1	ديديمان	12
2	شيراتون	14
3	بولمان الشهباء	9
4	ريغا	8
5	كارلتون	8
6	قصر حلب	6
7	جوليا دومنا	4

الجدول (35): توزيع الاستمارات على الفنادق عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	الفندق	الجنس		الإجمالي
		ذكر	انثى	
1	ديديمان	9	3	12
2	شيراتون	9	5	14
3	بولمان الشهباء	7	2	9
4	ريغا	8	-	8
5	كارلتون	6	2	8
6	قصر حلب	6	-	6
7	جوليا دومنا	4	-	4
المجموع		**49**	**12**	**61**

الجدول (36): توزيع الاستمارات على الفنادق عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	الفندق	المؤهل العلمي				الإجمالي
		ثانوية	معهد	جامعة	دراسات عليا	
1	ديديمان	1	3	6	2	12
2	شيراتون	1	5	5	3	14
3	بولمان الشهباء	1	3	5	-	9
4	ريغا	2	2	4	-	8

5	كارلتون	2	3	3	–	8
6	قصر حلب	2	1	3	–	6
7	جوليا دومنا	1	2	1	–	4
المجموع		**10**	**19**	**27**	**5**	**61**

الجدول (37): توزيع الاستمارات على الفنادق عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الرقم	الفندق	سنوات الخبرة			الإجمالي
		سنتين فأقل	من 3 إلى 5	أكثر من 5	
1	ديديمان	6	3	3	12
2	شيراتون	6	4	4	14
3	بولمان الشهباء	3	3	3	9
4	ريغا	6	2	–	8
5	كارلتون	6	2	–	8
6	قصر حلب	5	1	–	6
7	جوليا دومنا	4	–	–	4
المجموع		**36**	**15**	**10**	**61**

الجدول (38): توزيع الاستمارات على الفنادق عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الرقم	الفندق	المستوى الوظيفي			الإجمالي
		إدارة مباشرة	إدارة وسطى	إدارة عليا	
1	ديديمان	8	2	2	12
2	شيراتون	9	3	2	14
3	بولمان الشهباء	5	3	1	9
4	ريغا	6	1	1	8
5	كارلتون	5	2	1	8
6	قصر حلب	3	2	1	6
7	جوليا دومنا	2	1	1	4
المجموع		**38**	**14**	**9**	**61**

جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال



الملحق رقم (2)

(الاستبيان)

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث محمد موصللي من طلاب كلية الاقتصاد – جامعة حلب بالتحضير لرسالة ماجستير بعنوان:

أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية

(دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)

ونرجو المساهمة معنا بإعطاء معلومات وآراء حول المواضيع المطروحة عليكم نظراً لأن إجاباتكم ستفيد بشكل كبير في تحديد هذا الأثر, مع العلم أن الإجابات التي سيتم جمعها ستستخدم **فقط** لأغراض البحث العلمي ولا يمكن الاطلاع عليها في غير هذا الإطار.

ولكم جزيل الشكر...

المشرف **الباحث**

الدكتور علي جبلاق **محمد موصللي**

أولاً: يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية, وذلك بوضع إشارة (X) في الحقل المناسب:

1- اسم الفندق: ....

2- تصنيف الفندق: ....

3- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

4- المؤهل العلمي: ( ) غير حاصل على الشهادة الثانوية

( ) ثانوية ( ) معهد ( ) جامعة ( ) دراسات عليا

5- سنوات الخبرة: ( ) سنتين فأقل ( ) من 3 إلى 5 سنوات

( ) أكثر من 5 سنوات

6- المستوى الوظيفي: ( ) إدارة مباشرة ( ) إدارة وسطى

( ) إدارة عليا

ثانياً: فضلاً حدد درجة موافقتك على مدى توفر العبارات التالية, وذلك بوضع إشارة (X) في الحقل المناسب, علماً أنه لا يوجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة, فالإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مهارات الذكاء العاطفي						
1- إدراك العواطف						
1	عند مباشرة مهامي مع المرؤوسين فاني أكون على دراية تامة بحالتي العاطفية التي أعيشها.					
2	أثناء حديثي مع الآخرين أدرك إن كان لديهم شعورا يحاولون إخفاءه.					
3	أدرك الحالة العاطفية للآخرين من نبرة أصواتهم.					
4	أدرك عواطفي ومشاعري جيداً.					
5	لا أدرك أني متوتر إلا بعد أن يلاحظ الآخرون ذلك					

	علي.					
	2- فهم العواطف					
6	أدرك مسبقا أن مواقف معينة ستثير عواطفي.					
7	أفهم متأخرا أن الآخرين واقعون تحت تأثير انفعال ما.					
8	يصعب علي وصف حقيقة ما أشعر به.					
9	يصعب علي فهم ما يشعر به الآخرون.					
10	أعي الرسائل غير اللفظية التي أرسلها للآخرين والتي يرسلها الآخرون لي.					
	3- إدارة العواطف					
11	أسيطر على العواطف التي تنتابني (أحيد هذه العواطف حتى لا تؤثر على قراراتي).					
12	انفعالاتي تعيق استغلالي لكافة قدراتي وتتسبب في خسارتي لفرص حقيقية للنجاح.					
13	أستفيد من شعوري بالقلق في تحفيز نفسي.					
14	لا أستطيع التوقف عن التفكير في مواقف مؤلمة تعرضت لها.					
15	أحافظ على هدوئي أثناء محاولتي حل خلافاتي مع الآخرين.					
	4- التعاطف					
16	عندما يفصح لي بعضهم عن أمر يؤرقه أشعر كما لو أنني أعيشه.					
17	عندما يكلمني أحدهم عما يشعر به أحاول تغيير موضوع الحديث.					
18	أقدر عواطف المرؤوس وأتعاطف معه.					
19	أثني على المرؤوسين، عندما يقومون بعمل جيد.					
20	لا تؤثر عواطف الآخرين على أسلوب تعاملي معهم.					
	5- التواصل					
21	في الأجواء المتوترة لا يكون لي أي دور.					
22	أجد أفكارا مناسبة للتخفيف من حدة التوتر لدى					

	المرؤوسين.					
23	أتمكن من خلق الشعور المطلوب لدى من حولي.					
24	أحب أن أتشارك عاطفياً مع الآخرين.					
25	أساعد المرؤوسين ليشعروا بمشاعر أفضل مما هم عليه.					

ثالثاً: فضلاً حدد درجة موافقتك على مدى توفر العبارات التالية, وذلك بوضع إشارة (X) في الحقل المناسب:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أداء المديرين					
26	أصغي للمرؤوسين بشكل جيد, وأتبادل معهم الأفكار بسلاسة, وأتيح لهم التواصل معي بسهولة.					
27	أشارك المرؤوسين في وضع أهداف الفندق وأثق بقراراتهم.					
28	أسعى لتوفير فرص تدريب وتأهيل للمرؤوسين وأدعم روح التجربة والمخاطرة لديهم.					
29	أتخذ قراراتي بعيداً عن الانفعالات وأعترف بأخطائي وأتمتع بالثقة بالنفس وبروح المبادرة.					
30	أؤمن برسالة الفندق وبرؤيته.					
31	أعتمد على فرق العمل في تأدية المهام وأبتعد عن تقسيم الأعمال.					
32	أستطيع اتخاذ القرارات بسهولة وألتزم بسياسة الفندق.					
33	أناقش مع المرؤوسين نتائج أدائهم وأطلب منهم تقيم مدرائهم وأعتمد على هذه النتائج في الحوافز والترقيات.					
34	أقِر بالمسؤولية عن النتائج السلبية أمام المرؤوسين.					
35	التزم بمعايير جودة العمل، وأتابع الشكاوى باستمرار.					
36	أعمل على بث روح التغيير في الفندق تماشياً مع					

					ضرورات البيئة المحيطة ومع التغيرات العالمية.	
					أستطيع التركيز أثناء الأزمات والمشكلات الكبيرة التي أتعرض لها داخل العمل وخارجه.	37

ثانياً: فضلاً حدد درجة موافقتك على مدى توفر العبارات التالية, وذلك بوضع إشارة (X) في الحقل المناسب:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أنماط القيادة الإدارية	
					أولاً: نمط القيادة التحويلية	
					1- تأثير القدوة	
					يصف المرؤوسين غيابي على أنه يترك فراغاً.	38
					أقوم بتمثيل الفندق بشكل جيد, وأحافظ على سمعته لدى الآخرين.	39
					يشعر المرؤوسين بالفخر عند العمل معي.	40
					أشعر أن فريقي يكن لي كل الاحترام والثقة والتقدير.	41
					أجعل المرؤوسين يشعرون بالأمان عندما يعملون معي.	42
					2- الدفع والإلهام	
					أعمل على ترسيخ المبادئ الأخلاقية بين العمال وأشجع علاقات الاحترام بينهم.	43
					أعمل على تطوير الحس الجماعي بأهمية الأعمال والسلوكيات المطلوبة.	44
					أنشر التفاؤل بين المرؤوسين تجاه الفندق.	45
					أؤمن بأن مهامي في الفندق لا تشكل عملاً فقط ولكن رسالة أيضاً.	46
					أساعد المرؤوسين في الفندق على إيجاد معنى لعملهم.	47
					3- الاهتمام بالمشاعر الفردية	
					أتعامل مع المرؤوسين في المستويات الأدنى باحترام.	48

					أشجع المرؤوسين على القيام بمهامهم بمفردهم وعل الاعتماد على أنفسهم.	49
					النقاشات التي أديرها مع المرؤوسين يكون منطلقها مواضيع تشغل بالهم.	50
					اهتمامي بالمرؤوسين في الفندق هو من أجل تطويرهم وليس لمجرد تحفيزهم على العمل.	51
					أعطي اهتماماً خاصاً للمرؤوسين الذين يبدون مرفوضين من طرف الجماعة.	52
4- التشجيع الإبداعي						
					أعمل على نشر الإبداع وأشجع المرؤوسين على طرح اقتراحاتهم وأفكارهم.	53
					أدفع المرؤوسين إلى النظر إلى أعمالهم من زاوية جديدة.	54
					أطلب من المرؤوسين التفكير في مواضيع لم يسبق لهم مناقشتها.	55
					أدفع المرؤوسين إلى البحث عن طريقة أفضل للأداء.	56
					أشجع المرؤوسين على التفكير في المشكلات التقليدية بطرق جديدة.	57
ثانياً: نمط القيادة التبادلية						
1- المكافأة المشروطة						
					أتفق مع المرؤوسين على المهام التي يتوجب عليهم القيام بها.	58
					أتفق مع المرؤوسين على المكافآت التي يحصلون عليها نظير قيامهم بأداء المهام الموكلة إليهم.	59
					أدفع المرؤوسين إلى تحقيق أكبر قدر من الانجاز مقابل منحهم ما يطلبونه من امتيازات.	60
					أقدم المكافآت عندما يحقق المرؤوسين الأعمال المطلوبة منهم.	61
2- الإدارة بالاستثناء						
					أراقب المرؤوسين عن قرب للبحث عن الأخطاء,	62

	وأتخذ الإجراءات التصحيحية.					
63	أتدخل فقط عند عدم تحقيق المعايير المطلوبة أو ظهور المشكلات.					
64	أمتنع عن التدخل ولا أحاول تغيير أي شيء عندما تكون الأمور عادية.					
65	أكتفي بتحقيق الأهداف المطلوبة ولا أسعى إلى دفع المرؤوسين لتحقيق أكثر من ذلك.					

الملحق رقم (3)

نتائج التحليل الإحصائي

قيمة معامل ألفا كرونباخ:

Reliability

```
 ****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******
□


  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)


Reliability Coefficients

N of Cases =      61.0                    N of Items = 17

Alpha =     .8620
```

Frequencies

Statistics

		GENDER	DEGREE	EXPERIEN	LEVEL	E	P	L1	L2
N	Valid	61	61	61	61	61	61	61	61
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

GENDER

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	49	80.3	80.3	80.3
	انثى	12	19.7	19.7	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

DEGREE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية	10	16.4	16.4	16.4
	معهد	19	31.1	31.1	47.5
	جامعة	27	44.3	44.3	91.8
	دراسات عليا	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

EXPERIEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 فأقل	36	59.0	59.0	59.0
	من 3 إلى 5	15	24.6	24.6	83.6
	أكثر من 5	10	16.4	16.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

LEVEL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة مباشرة	38	62.3	62.3	62.3
	إدارة وسطى	14	23.0	23.0	85.2
	إدارة عليا	9	14.8	14.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

E

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.24	1	1.6	1.6	1.6
	3.32	2	3.3	3.3	4.9
	3.36	4	6.6	6.6	11.5
	3.40	2	3.3	3.3	14.8
	3.48	3	4.9	4.9	19.7
	3.52	4	6.6	6.6	26.2
	3.56	6	9.8	9.8	36.1
	3.60	7	11.5	11.5	47.5
	3.64	2	3.3	3.3	50.8
	3.68	6	9.8	9.8	60.7
	3.72	6	9.8	9.8	70.5
	3.76	4	6.6	6.6	77.0
	3.80	3	4.9	4.9	82.0
	3.84	5	8.2	8.2	90.2
	3.88	3	4.9	4.9	95.1
	3.96	2	3.3	3.3	98.4
	4.00	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

P

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.25	2	3.3	3.3	3.3
	3.42	4	6.6	6.6	9.8
	3.50	1	1.6	1.6	11.5
	3.58	3	4.9	4.9	16.4
	3.67	9	14.8	14.8	31.1
	3.75	6	9.8	9.8	41.0
	3.83	8	13.1	13.1	54.1
	3.92	9	14.8	14.8	68.9
	4.00	9	14.8	14.8	83.6
	4.08	4	6.6	6.6	90.2
	4.17	3	4.9	4.9	95.1
	4.25	3	4.9	4.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

L1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.75	1	1.6	1.6	1.6
	2.80	1	1.6	1.6	3.3
	2.85	1	1.6	1.6	4.9
	2.95	2	3.3	3.3	8.2
	3.05	5	8.2	8.2	16.4
	3.10	5	8.2	8.2	24.6
	3.15	3	4.9	4.9	29.5
	3.20	1	1.6	1.6	31.1
	3.25	4	6.6	6.6	37.7
	3.30	2	3.3	3.3	41.0
	3.35	3	4.9	4.9	45.9
	3.40	6	9.8	9.8	55.7
	3.45	5	8.2	8.2	63.9
	3.50	4	6.6	6.6	70.5
	3.60	5	8.2	8.2	78.7
	3.65	2	3.3	3.3	82.0
	3.75	2	3.3	3.3	85.2
	3.80	4	6.6	6.6	91.8
	3.90	1	1.6	1.6	93.4
	3.95	2	3.3	3.3	96.7
	4.05	1	1.6	1.6	98.4
	4.10	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

L2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.50	6	9.8	9.8	9.8
	3.63	8	13.1	13.1	23.0
	3.75	12	19.7	19.7	42.6
	3.88	3	4.9	4.9	47.5
	4.00	8	13.1	13.1	60.7
	4.13	8	13.1	13.1	73.8
	4.25	8	13.1	13.1	86.9
	4.38	4	6.6	6.6	93.4
	4.50	4	6.6	6.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة:

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
E1	61	3.8689	.38796
E2	61	3.9311	.27540
E3	61	3.3213	.44763
E4	61	3.8918	.32573
E5	61	3.1836	.49571
E	61	3.6407	.17641
P	61	3.8270	.23696
L11	61	3.5213	.43555
L12	61	3.4361	.44498
L13	61	3.3475	.43803
L14	61	3.2656	.50823
L1	61	3.3926	.31422
L21	61	3.9672	.38318
L22	61	3.9385	.37543
L2	61	3.9529	.30205
Valid N (listwise)	61		

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	E5, E2, E4, E1, E3[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: P

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805[a]	.649	.617	.15999

a. Predictors: (Constant), E5, E2, E4, E1, E3

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.718	5	.544	45.904	.000[a]
	Residual	.651	55	.012		
	Total	3.369	60			

a. Predictors: (Constant), E5, E2, E4, E1, E3

b. Dependent Variable: P

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.106	.305		-.347	.730
	E1	.114	.038	.187	2.970	.004
	E2	.166	.053	.193	3.136	.003
	E3	.141	.034	.267	4.207	.000
	E4	.554	.045	.761	12.322	.000
	E5	.068	.032	.142	2.110	.039

a. Dependent Variable: P

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	E5, E2, E4, E1, E3[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: L1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842[a]	.708	.682	.17720

a. Predictors: (Constant), E5, E2, E4, E1, E3

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.197	5	.839	26.733	.000[a]
	Residual	1.727	55	.031		
	Total	5.924	60			

a. Predictors: (Constant), E5, E2, E4, E1, E3

b. Dependent Variable: L1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.006	.496		-.011	.991
	E1	.048	.063	.060	.775	.442
	E2	.104	.086	.091	1.213	.230
	E3	.462	.055	.658	8.432	.000
	E4	.163	.073	.169	2.222	.030
	E5	.199	.052	.314	3.810	.000

a. Dependent Variable: L1

اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	E5, E2, E4, E1, E3[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: L2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.537[a]	.289	.224	.26610

a. Predictors: (Constant), E5, E2, E4, E1, E3

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.579	5	.316	4.461	.002[a]
	Residual	3.895	55	.071		
	Total	5.474	60			

a. Predictors: (Constant), E5, E2, E4, E1, E3

b. Dependent Variable: L2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.862	.745		1.157	.252
	E1	.065	.094	.083	.690	.493
	E2	.338	.129	.308	2.614	.012
	E3	.083	.082	.124	1.014	.315
	E4	.335	.110	.361	3.047	.004
	E5	-.021	.078	-.035	-.271	.787

a. Dependent Variable: L2

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GENDER	Between Groups	1.853	9	.206	1.349	.236
	Within Groups	7.786	51	.153		
	Total	9.639	60			
DEGREE	Between Groups	8.427	9	.936	1.304	.258
	Within Groups	36.622	51	.718		
	Total	45.049	60			
EXPERIEN	Between Groups	4.612	9	.512	.862	.564
	Within Groups	30.306	51	.594		
	Total	34.918	60			
LEVEL	Between Groups	5.030	9	.559	1.011	.444
	Within Groups	28.183	51	.553		
	Total	33.213	60			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GENDER	Between Groups	1.499	6	.250	1.658	.149
	Within Groups	8.140	54	.151		
	Total	9.639	60			
DEGREE	Between Groups	4.621	6	.770	1.029	.417
	Within Groups	40.428	54	.749		
	Total	45.049	60			
EXPERIEN	Between Groups	3.914	6	.652	1.136	.354
	Within Groups	31.004	54	.574		
	Total	34.918	60			
LEVEL	Between Groups	1.694	6	.282	.484	.818
	Within Groups	31.519	54	.584		
	Total	33.213	60			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GENDER	Between Groups	1.037	10	.104	.603	.804
	Within Groups	8.602	50	.172		
	Total	9.639	60			
DEGREE	Between Groups	8.213	10	.821	1.115	.370
	Within Groups	36.836	50	.737		
	Total	45.049	60			
EXPERIEN	Between Groups	7.207	10	.721	1.300	.256
	Within Groups	27.711	50	.554		
	Total	34.918	60			
LEVEL	Between Groups	3.524	10	.352	.594	.811
	Within Groups	29.689	50	.594		
	Total	33.213	60			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GENDER	Between Groups	1.178	6	.196	1.253	.295
	Within Groups	8.461	54	.157		
	Total	9.639	60			
DEGREE	Between Groups	5.588	6	.931	1.274	.285
	Within Groups	39.461	54	.731		
	Total	45.049	60			
EXPERIEN	Between Groups	4.823	6	.804	1.442	.216
	Within Groups	30.095	54	.557		
	Total	34.918	60			
LEVEL	Between Groups	2.728	6	.455	.805	.570
	Within Groups	30.485	54	.565		
	Total	33.213	60			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GENDER	Between Groups	4.147	10	.415	3.776	.001
	Within Groups	5.492	50	.110		
	Total	9.639	60			
DEGREE	Between Groups	15.577	10	1.558	2.643	.011
	Within Groups	29.472	50	.589		
	Total	45.049	60			
EXPERIEN	Between Groups	14.864	10	1.486	3.706	.001
	Within Groups	20.054	50	.401		
	Total	34.918	60			
LEVEL	Between Groups	7.568	10	.757	1.475	.177
	Within Groups	25.645	50	.513		
	Total	33.213	60			

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GENDER	Between Groups	1.584	11	.144	.876	.569
	Within Groups	8.056	49	.164		
	Total	9.639	60			
DEGREE	Between Groups	6.646	11	.604	.771	.666
	Within Groups	38.403	49	.784		
	Total	45.049	60			
EXPERIEN	Between Groups	5.890	11	.535	.904	.544
	Within Groups	29.028	49	.592		
	Total	34.918	60			
LEVEL	Between Groups	7.296	11	.663	1.254	.279
	Within Groups	25.917	49	.529		
	Total	33.213	60			

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GENDER	Between Groups	4.656	21	.222	1.735	.067
	Within Groups	4.983	39	.128		
	Total	9.639	60			
DEGREE	Between Groups	21.849	21	1.040	1.749	.064
	Within Groups	23.200	39	.595		
	Total	45.049	60			
EXPERIEN	Between Groups	18.601	21	.886	2.117	.021
	Within Groups	16.317	39	.418		
	Total	34.918	60			
LEVEL	Between Groups	13.646	21	.650	1.295	.237
	Within Groups	19.567	39	.502		
	Total	33.213	60			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GENDER	Between Groups	1.639	8	.205	1.332	.249
	Within Groups	8.000	52	.154		
	Total	9.639	60			
DEGREE	Between Groups	10.883	8	1.360	2.070	.056
	Within Groups	34.167	52	.657		
	Total	45.049	60			
EXPERIEN	Between Groups	4.251	8	.531	.901	.523
	Within Groups	30.667	52	.590		
	Total	34.918	60			
LEVEL	Between Groups	5.880	8	.735	1.398	.219
	Within Groups	27.333	52	.526		
	Total	33.213	60			

ABSTRACT

Subject: the impact of emotional intelligence in performance of managers and administrative leadership styles - a field study on hotels in the city of Aleppo.

The study aims to identify the dimensions of emotional intelligence, and their impact on the performance of managers and administrative leadership styles in hotels (four and five-star) of the Directorate of Tourism in the city of Aleppo.

The study has been applied on a sample formed (61) manager working in (7) hotels, ((2) five star hotels, and (5) four-star hotels).

The study found results, can be summarized as follows:

- There are significant direct impact of emotional intelligence (awareness of emotions, understanding of emotions, managing of emotions, empathy, communication) in the performance of managers.
- There are not significant direct impact of emotional intelligence (awareness of emotions, understanding of emotions), and There are significant direct impact of emotional intelligence (managing of emotions, empathy, communication) in a transformational leadership style.
- There are not significant direct impact of emotional intelligence (awareness of emotions, managing of emotions, communication), and There are significant direct impact of emotional intelligence (understanding of emotions, empathy) in the transactional leadership style.
- There are not significant differences in the (managers awareness of emotions, understanding managers of emotions, managing managers of emotions, the ability of managers to empathize) belonging to the difference in demographic factors, as well as There are not significant differences in the ability of managers to communicate belonging to the difference in (Career Level), and There are significant differences in the ability of managers to communicate belonging to the difference in the (sex, years of experience, qualification).
- There are not significant differences in (the performance of managers, adoption of managers on the transactional leadership style) belonging to the difference in demographic factors, as well as There are not significant differences in the adoption of managers on the transformational leadership style belonging to the difference in the (sex, years of experience, Career Level), and There are significant differences the adoption of managers on the transformational leadership style belonging to difference in (Qualification).

Key words: Emotional Intelligence, Performance, Leadership Styles, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Hotels.

DECLARATION

I certify that the research "**the impact of emotional intelligence in performance of managers and administrative leadership styles - a field study on hotels in the city of Aleppo**". Has not already been accepted for any degree, nor it is submitted currently for other degree.

Candidate

Mohammed Ahmed Moselli

CERTIFICATE

We witness that the described work in this thesis is a result of scientific research conducted by the candidate **Mohammed Ahmed Moselli** and supervised by **Dr. Ali Mohammed Jeblak** Lecturer of Business Administration, Faculty of Economics, Aleppo University. And any other references mentioned in this work are documented in the text of the thesis.

Candidate	***Supervisor***
Mohammed Ahmed Moselli	**Dr. Ali Mohammed Jeblak**

Aleppo University
Faculty Of Economics
Business Administration Department



The impact of emotional intelligence in performance of managers and administrative leadership styles

(Field study on hotels in the city of Aleppo)

Thesis Submitted for Master Degree in Business Administration

Prepared by

Mohammad Ahmad Moselli

Supervised by

Dr. Ali Mohammed Jeblak

Lecturer of Business Administration

Faculty of Economics - Aleppo University

1434 AH – 2013 AD

Aleppo University
Faculty Of Economics
Business Administration Department



The impact of emotional intelligence in performance of managers and administrative leadership styles

(Field study on hotels in the city of Aleppo)

Thesis Submitted for Master Degree in Business Administration

Prepared by

Mohammad Ahmad Moselli

1434 AH – 2013 AD